

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Departamento de Economía

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“LA CREACIÓN DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL A TRAVÉS DEL
E-BUSINESS COMO UN RETO DE LAS EMPRESAS”**

PRESENTA: DANIEL HERRERA GONZÁLEZ

Asesor y Firma: REGINA LEAL GUEMEZ

México, D.F., a 20 de abril 2004.

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Departamento de Economía

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“LA CREACIÓN DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL A TRAVÉS DEL
E-BUSINESS COMO UN RETO DE LAS EMPRESAS”**

PRESENTA: DANIEL HERRERA GONZÁLEZ

Asesor y Firma: REGINA LEAL GUÉMEZ

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Regina Leal Guémez', is written over the printed name. The signature is fluid and cursive.

México, D.F., Abril 2004.

ÍNDICE

- ∴ INTRODUCCIÓN
 - ∴ FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
 - ∴ JUSTIFICACIÓN
 - ∴ OBJETIVOS
 - ∴ HIPÓTESIS
 - ∴ ANTECEDENTES
 - ∴ MARCO CONCEPTUAL
 - ∴ MARCO TEÓRICO
 - ∴ INVESTIGACIÓN.
-
- 1.- LA CADENA DE VALOR.
 - 1.1.- CONCEPTO
 - 1.2.- DOFA
 - 1.3.- LOS 5 AMBIENTES
 - 1.4.- METODOLOGÍA EN LA CADENA DE VALOR
-
- 2.- TIPOS DE VENTAJAS
 - 2.1.- COMPETITIVA
 - 2.1.1.- CONTEXTO PARA LA VENTAJA COMPETITIVA.
 - 2.1.2.- FUENTES DE LA VENTAJA
 - 2.1.3.- NATURALEZA
 - 2.2.- COMPARATIVA
 - 2.3.- VIRTUAL
-
- 3.- EL E - BUSINESS.
 - 3.1.- CONCEPTO
 - 3.2.- ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES
 - 3.2.1.- APROVISIONAMIENTO (E – PROCURAMENT)
 - 3.2.2.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
 - 3.2.3.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 - 3.2.4.- LOGÍSTICA INTERNA
 - 3.2.5.- LOGÍSTICA EXTERNA, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
 - 3.2.6.- SERVICIOS POSTVENTA
 - 3.2.7.- INFRAESTRUCTURA
 - 3.3.- MODELOS DE NEGOCIOS EN EL E-BUSINESS
 - 3.4.- FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR EN EL E-BUSINESS.
 - 3.5.- DIFERENCIA ENTRE E- BUSINESS Y E-COMMERCE

4.- CADENA DE VALOR VIRTUAL.

4.1.- CONCEPTO

4.1.1. TRANSICIÓN DE LA CV -- CVV

4.2.- ACTIVIDADES IMPLICADAS EN CVV

4.2.1.- FACTORES QUE LA INTEGRAN

4.2.2.- ADECUACIÓN A LA EMPRESA

4.3.- EL INTERNET, E-COMMERCE Y *E-BUSINESS* EN LA EMPRESA DIGITAL.

5.- LA VENTAJA VIRTUAL.

5.1.- CONCEPTO

5.2.- HERRAMIENTA TEÓRICA

5.3.- VENTAJA O DESVENTAJA EN MÉXICO

6.- EMPRESAS CON CVV

6.1.- EXTRANJERAS

6.2.- MEXICANAS

7.- CONCLUSIÓN

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Realmente no ha pasado mucho tiempo en el que las relaciones de las empresas con su mercado, clientes, proveedores, accionistas, etc., era simplemente un trato lineal en el que los procesos externos se realizaban cara a cara, eran tangibles y con deficiencias en los tiempos de realización, pero las cosas comenzaron a cambiar, por un desarrollo mejor tomando como arma principal el Internet, con la finalidad de hacer mas eficaz y eficiente los procesos dentro y fuera de la misma.

La utilización de Internet significa para las empresas, el llegar a un número innumerable de consumidores potenciales, el reducir sus tiempos de fabricación, aumentar los nuevos canales de distribución, el beneficiarse de un trato distinto para con sus clientes, entre otras.

Sin embargo la gran red no ha sido el único motivador de este proceso, ya que encontramos que las tecnologías de información son parte esencial y necesaria para el funcionamiento de la empresa, que a su vez ha creado gran dependencia de estas para tener una ventaja que les haga llegar primero que sus competidores a cualquier lugar en el que su comprador se encuentre.

Un acontecimiento que pudo pasar sin ser percibido por el diario funcionar de las empresas, y en el que necesariamente se tuvieron que emplear computadoras, el uso de servidores, de *software*, entre otras para ser mejor estos cambios significativos no podía pasar de largo por las empresas y organizaciones que encuentran en estas relaciones, una fórmula para mejorar sus procesos y ser competitivas con el mercado y con el entorno que les rodea y exige mejoras o su desaparición.

Es por ello que el significado de lo que es la ventaja para las empresas, ya se en forma comparativa o competitiva, ha sido el motor para desarrollar un concepto que intenta encontrar el proceder de estas.

Las empresas necesitaban saber que esta ventaja les permitirá convertir las oportunidades que el Internet trae en bienes reales, es por esto que el conocer plenamente el valor y la flexibilidad de estas nuevas ventajas es fundamental en la supervivencia del entorno de la nueva economía.

El conocimiento que estas requerían lo encontraron en sus procesos, y en la visión de estos no de forma aislada sino en la expresión de conjunto que esta definida por Michael Porter, como “cadena de valor”, la cual viene a sufrir modificaciones al grado de hacer de ella un hecho o bien virtual, en la que encontramos relación en que ha pasado a ser intangible y que el concepto de virtual está relacionado con las tecnologías de información, el Internet, computadoras, *software* especializado y el *e-business*.

Por ello el presente trabajo presenta los conceptos básicos sobre la temática anterior, como un tema serio donde la definición de conceptos se llevara acabo en el siguiente orden.

El primer capítulo toma en cuenta la importancia que ha tenido la cadena de valor para la administración y en específico sitúa al lector en cuanto al contexto en el cual se desarrollan las empresas.

Mientras que el segundo capítulo se describe la diferenciación entre las distintas ventajas que las empresas pueden desarrollar y el valor en comparativa entre ellas.

En el tercer capítulo se encontrará la definición y la esencia de lo que es el *e-business*, y analizará lo que representa en el nuevo ambiente para las empresas y la relación directa con los diferentes departamentos de la empresa.

El cómo y por qué se reestructuró la cadena de valor, por una cadena de valor virtual se presenta conceptualmente en el cuarto capítulo así como las actividades y ambientes surgidos por el concepto desarrollado de cadena de valor virtual.

Sin embargo el definir claramente la importancia de lo que es la ventaja virtual y su valor para quien la deseé encontrar en su empresa, encontrara en el quinto capítulo una conceptualización de ello.

El ejemplificar siempre otorgará una visión más amplia acerca del tema que se está tratando por ello en el sexto capítulo, se revisan casos de empresas mexicanas y extranjeras que han incorporado a sus procesos, el uso de TIC para entrar al ambiente del *e-business*. Y con ello muestran en el siguiente capítulo el reto que las empresas mexicanas tienen al usar la cadena de valor virtual o alguno de sus componentes para tratar de ser más eficaces.

FORMULAR EL PROBLEMA

Pregunta general.

1. ¿Qué ventajas y resultados han encontrado las empresas, que han implementado la cadena de valor virtual en el ambiente del *E-BUSINESS*?

Preguntas específicas

2. ¿Qué tipo de ventajas obtienen las empresas?
3. ¿Qué es el *E-BUSINESS*?
4. ¿Qué es la cadena de valor virtual?
5. ¿Qué es la ventaja virtual?
6. ¿La ventaja virtual es resultado de la cadena de valor virtual?
7. ¿Cómo implementan las empresas la cadena de valor virtual?

El presente trabajo tiene por objetivo el recopilar información acerca de cuales son los beneficios de las empresas que implementan el *e-business*, así como el encontrar los diferentes tipos de ventajas que se obtienen a lo largo de la consolidación de la cadena de valor, ya que estos componentes han armado un ambiente mas competitivo para la empresa el cual pretendo comprender en relación con el *e-business* así como localizar los resultados eficaces en cuanto al valor de sus ventajas. Y la definición de estas.

Lo antepuesto enmarcando que los objetivos son los de encontrar los elementos básicos de la cadena de valor virtual y sobretodo el resultado medido como la ventaja virtual en el *e-business*.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo, tiene como finalidad el encontrar como se han presentado los cambios, para las empresas que dan un paso mas allá de sus competidores, con base en las tecnologías de la información, para tratar de encontrar una ventaja competitiva y virtual sabiendo que la inversión que están realizando está basada en las condiciones de los nuevos mercados y su fuerte unión con el uso en nuestros días de *software* especializado, del Internet, del comercio electrónico y del *E-BUSINESS*.

Teniendo en cuenta que el acceso a la información de las empresas, ha dado un salto impresionante para tratar de encontrar nuevos mercados, clientes y servicios. Intentando sobre todo que los costos que anteriormente tenían se vean disminuidos por el uso de estas nuevas tecnologías y que los beneficios otorgados a sus clientes sean tangibles y distintos a los de sus competidores.

Sin embargo las empresas se han mantenido un tanto escépticas debido a que el cambio que estas tecnologías proponen esta en disconformidad con los objetivos y la planeación de las mismas, ya que la planeación que estas empresas mexicanas tienen es a corto plazo, debido a las condiciones económicas que el país ha mantenido en los últimos sexenios. Lo que es parcialmente opuesto a lo que plantean estas nuevas tecnologías que intentan dar seguridad y confianza a las empresas con su entorno planeando a largo plazo y con una compatibilidad entre sus distintos entornos. (Proveedores, áreas funcionales, vendedores y distribuidores.)

Mientras que por otro lado estas empresas se encuentran en la disyuntiva al escoger la tecnología apropiada para su empresa, debido a que el mercado de oferentes de tecnologías, computadoras e información crece ha un ritmo acelerado sin tener la seguridad de que lo que adquieren les otorgara una cadena de valor virtual, que a su vez beneficiara a la empresa con una ventaja virtual.

OBJETIVOS

GENERAL

CONSIDERAR LAS NUEVAS FORMAS EN QUE LAS EMPRESAS ESTÁN PLANTEANDO SUS PROBLEMAS Y LAS OPCIONES QUE ESTÁN TOMANDO, PARA CONFRONTAR LOS RETOS DE SUS MERCADOS Y CON ELLO OBTENER UNA NUEVA VENTAJA A TRAVÉS DE LA CREACIÓN DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL EN UN ENTORNO DE *E-BUSINESS*.

PARTICULARES

DESCRIBIR EL CONCEPTO DE *E-BUSINESS*.

DESCRIBIR LA EVOLUCIÓN DE LA CADENA DE VALOR DESCRITA POR PORTER, Y SU TRANSFORMACIÓN A LA CADENA DE VALOR VIRTUAL.

DESCRIBIR EL RESULTADO DE LA CADENA DE VALOR VIRTUAL EN TÉRMINOS DE LA VENTAJA VIRTUAL, ASÍ COMO LOS BENEFICIOS EN LA EMPRESA.

DESCRIBIR LAS VENTAJAS Y RESULTADOS QUE HAN OBTENIDO LAS EMPRESAS QUE HAN IMPLEMENTADO LA CADENA DE VALOR VIRTUAL EN EL AMBIENTE DE *E-BUSINESS*.

HIPÓTESIS

DEFINICIÓN DE LAS HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE TRABAJO.- Los beneficios que han logrado las empresas con el uso de redes de información y comunicación en su entorno es resultado de la ventaja virtual obtenida de utilizar el concepto de la cadena de valor virtual.

Las ventajas obtenidas por las empresas que han hecho uso del *e-business* están determinadas por la cadena de valor virtual.

HIPÓTESIS NULA.- Los beneficios obtenidos por empresas que han hecho uso de redes de información y comunicación en su entorno, no está relacionado con la ventaja virtual por lo que no es resultado cadena de valor virtual.

VARIABLES

INDEPENDIENTE.- la cadena de valor y su transformación a la cadena de valor virtual.

DEPENDIENTE.- los beneficios que han logrado las empresas.

INTERVINIENTES.- el uso de las TIC en las empresas, misión y visión de la empresa, ambiente laboral, modelos de producción y ambiente en el mercado. Y las 5 ambientes de Porter.

ANTECEDENTES

“Conocer es competir con ventaja”
Anónimo.

Desde hace varias décadas, las empresas se han preocupado por incorporar activamente nuevas tecnologías de fabricación e información en sus productos y en sus sistemas internos y externos (cadena de valor). Estas inversiones han tenido un impacto difícil de medir y de reconocer dentro y fuera de la arquitectura y la organización de la empresa, ya que existe cierta confusión y perplejidad sobre el alcance y los efectos que las inversiones en recursos tecnológicos e informáticos tienen en los resultados que las empresas requieren para competir, por ello las empresas han retomado y modificado el concepto de ventaja para tratar de encontrar los resultados que estas inversiones tienen.

Abundan comentarios y opiniones sobre la importancia que las inversiones en información tienen, sin embargo faltan evidencias empíricas que nos ilustren sobre como las empresas están integrando estos nuevos activos con los recursos que han venido manejando y cómo éstas incorporaciones son el agente de cambio que exige innovación y adaptación a sus distintos ámbitos. Es decir, la cadena de valor definida por Porter se ha transformado y los resultados obtenidos son efecto de esta nueva cadena.

Sin embargo dentro de este cambio, los elementos y herramientas como son las nuevas tecnologías, computadoras e información juegan un papel decisivo para asegurar que su uso es la base de la creación de una cadena de valor dentro del *e-business*, que otorgara a las empresas como procreadoras de la ventaja virtual.

El papel que han venido a jugar las computadoras, las nuevas tecnologías y la información ha modificado el papel de la empresa con su ambiente, con la finalidad de mejorar sus servicios, calidad de lo que ofrecen y con ello aumentar la eficiencia de sus procesos.

Y es cierto, al poner de manera efectiva estas nuevas aplicaciones ha conllevado a cambios sustanciales en el funcionamiento de estas organizaciones, como ejemplo encontramos el cambio visible en la sincronización de las actividades productivas, logrando la existencia de transacciones en tiempo real por medio del Internet. Sin embargo no basta con los activos informáticos y tecnológicos más potentes, sino que son necesarios trabajadores más capacitados, que puedan manipular estas nuevas tecnologías, por ello parte importante en esta nueva cadena de valor dentro del *e-business* es el personal y el activo intelectual que han reclutado las empresas para el manejo de su organización. Pero son única y exclusivamente parte implícita en la cadena de valor dentro del *e-business* y no una particularidad en ella.

Las innovaciones en activos tecnológicos son y serán mas valiosos en la cadena de valor dentro del *e-business* cuando interaccionen con todas las dimensiones, áreas y ambientes en las que la empresa se desenvuelve, como son los recursos humanos los sistemas de organización, los clientes, los proveedores y sus competidores, por ello el análisis de la cadena de valor dentro del *e-business* no puede ser estudiada en partes sino en la colectividad de ella y sobretodo en el resultado que arrojan como es la ventaja virtual.

Las empresas líderes de la industria apoyan sus objetivos y estrategias de negocio en la Tecnología de Información (TI) y en las comunicaciones, ya que consideran la tecnología una variable estratégica para el crecimiento y desarrollo de las corporaciones, para diferenciarse de la competencia y poder posicionarse como líderes reconocidos. Por ejemplo mediante las TI integran las industrias en forma horizontal y vertical para crear cadenas de valor de los negocios.

En la actualidad Internet ha generado un gran auge de tecnología que apoya la iniciativa de *e-business* y herramientas que apoyan la administración de clientes y proveedores, tales como el CRM (*Electronic Customer Relationship Managment*) y el SCM (*Electronic Supply Chain Managment*); estos últimos como los elementos más renovados de la cadena de valor en ellas. Así mismo el uso de estas herramientas es significativa cuando en la empresa existe funcionando un ERP (*Enterprise Resource Planning*) ya que este integra en forma automática los principales procesos de la empresa como son: las ventas, compras, recursos humanos, logística (transporte, almacenaje y entrega de productos), mercadotecnia, producción y planificación financiera, elementos clave del proceso de producción en la empresa manufacturera. Por ello considerar a las TI como parte fundamental en el funcionamiento diario es normal y nada tiene que ver con los antiguos procesos administrativos.

MARCO CONCEPTUAL

Las TIC, es un término que abarca a todas las formas de tecnologías usadas para: crear, guardar, intercambiar y usar información en sus diversas formas (datos de negocios, conversaciones, imágenes, video, presentaciones multimedia y, otras formas incluyendo aquellas aun no concebidas). Es un término conveniente para incluir, telefonía y tecnología de la computación en la misma palabra. Es la tecnología la que ha guiado hacia la llamada “revolución informática

E-commerce: Canal de venta y distribución. Enfocado más en el mercadeo de productos y servicios y hacer compras más eficientes. Incluye los ambientes de producción, comercialización, distribución, y catálogos.

E-business: Orientado a los procesos externos de la Empresa. Para lograr la eficiencia y eficacia del funcionamiento del negocio utilizando TI electrónica y estándares abiertos para conectar a los proveedores y clientes a lo largo de la cadena de valor, mejorando los servicios al cliente, reduciendo costos y racionalizando los procesos de negocio.

MARCO TEÓRICO

La empresa hoy en día deben responder a un medio mas agresivo donde la creación de información, la aplicación de nuevos conocimientos y el uso de las computadoras otorgara un valor agregado a sus productos, por ello las empresa han mostrado interés en un concepto que es el del *E-BUSINESS*, que se refiere al impacto del comercio electrónico en los procesos empresariales como son operativos y de apoyo o gestión.¹

Comprendiendo como procesos a todas las actividades realizadas en la empresa por las cuales una serie de *inputs* se transforman en *output* que crean valor a un cliente (interno o externo)².

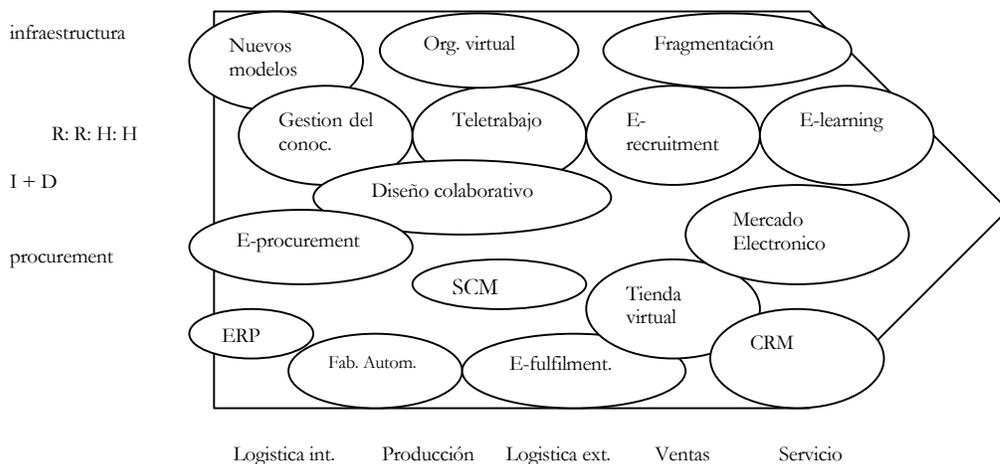
Es decir, el *E-BUSINESS* es la redefinición de los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, los clientes y los proveedores³, lo que nos hace pensar en la redefinición de la cadena de valor.

Las computadoras han llegado a un punto en el que creemos que se encuentran en su mayoría de edad por lo que se han vuelto importantes contribuyentes de la vida diaria y en especifico de la eficacia y eficiencia de las practicas administrativas usadas dentro y fuera de las empresas lo que ha dado como resultado que la creación de productos y de valor en las empresas sufra una pequeña redefinición.

M. Porter (1987)⁴ definió la cadena de valor como el vínculo del conjunto de actividades que crean valor desde las fuentes de la materia prima hasta el producto final o servicio remitido al cliente.

Sin embargo la aportación de la empresas, gracias a los mercados, la competencia y otros factores han redefinido a sus procesos como cadena de valor dentro del *E-BUSINESS* se constituye de la cadena de valor virtual.

CADENA DE VALOR VIRTUAL



FUENTE. Tomado de Del Águila.⁵

¹ Alarcón 1998; Davenport, 1996; Hammer y Champy, 1994; Harrington, 1998; Peppard y Rowland, 1995; Roure, et. Al., 1997, p. 19.

² Del Águila, A. R. y A. Padilla "E-BUSINESS: un enfoque estratégico" *E-BUSINESS y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico.* RA-MA, Madrid, 2001, pp. 19-37

³ HACKBARTH, G.; KETTINGER, WJ. *Building an E-BUSINESS strategy, information systems management, summer.,EU.* p. 25.

⁴ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones.* Javier Vergara Editor S.A., Argentina, 1990, pp. 72-75, 322-324

⁵ Del Águila, A. R. y A. Padilla "E-business: un enfoque estratégico" en Del Águila, Ana Rosa y Antonio Padilla (coords.). *E-Business y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico.* RA-MA, Madrid, 2001, pp. 29

Una cadena creada a través de la información desarrollando la capacidad de responder, entendiendo por respuesta el cambio de las actividades de la cadena de valor real por las de la cadena de valor virtual. Siendo esta última más eficiente y flexible como lo exigen las organizaciones hoy en día.

La cadena de valor virtual involucra una secuencia de cinco actividades: integrar, organizar, seleccionar, sintetizar y distribuir información.⁶

Las computadoras y las tecnologías de la información han venido desempeñando su propio papel administrativo dentro de las empresas y comparten responsabilidad dentro del funcionamiento de la nueva cadena de valor, sin embargo las organizaciones se han preocupado de tratar de alcanzar nuevas metas y revalorar sus objetivos teniendo en cuenta que sus empresas han mutado y han incorporado nuevas formas de producción y de revalorización de sus capacidades lo que ha logrado que la incorporación de las computadoras y de las nuevas tecnologías sea un paso pequeño en la nueva forma de administrar y valorar la cadena de valor.

De todos modos en estas empresas cada vez es mayor la necesidad de comprender las nuevas computadoras y sus capacidades. Al mismo tiempo que hay una creciente necesidad de medir las ventajas que se obtienen de las amplias relaciones entre los papeles administrativos, la forma de producción, el marketing, el diseño de productos, la distribución, los servicios al cliente y las computadoras, lo que ha tenido como respuesta la ventaja virtual.

¿Que significa realmente esto? Existen distintos tipos de ventajas dentro de la administración. Están las ventajas competitivas que comienzan de la estructura del sector industrial y son el resultado de la empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales (medidas en costos bajos y en la diferenciación).⁷

También están las ventajas comparativas que son aquellas donde las actividades de las empresas se pueden producir o realizar a costos relativos menores que otras. En otras palabras, esto significa que las empresas tienen determinadas fortalezas y las estructuras del comercio y la producción resultantes deberían reflejar dichas fortalezas, con respecto a sus competidores de su sector y de su mercado.⁸

Los factores que contribuyen a una ventaja competitiva incluyen la disponibilidad de administradores bien motivados, la atención a consumidores exigentes y altamente discernientes, y la existencia de industrias de servicio o de algún otro tipo, así como la debida dotación de factores necesarios. Es una característica diferenciadora, que tiene una empresa dentro de un mercado competitivo para ello se basa en sus costos de producción.

Y por último encontramos las ventajas virtuales que es resultado exclusivo de la cadena de valor virtual, como una mejoría no física debido al proceso intangible en el que han caído las empresas por la formación del *e-business*.

Como el desarrollo de la tecnología, computadoras e información está siendo tan rápido en las empresas, su utilización se encuentra en una fase de transición, y el problema se complica con la aceleración de los cambios en la creación de valor de la cadena de producción, ya que los compradores se encuentran rodeados por nuevas opciones de productos y servicios.

No obstante esto, la utilización de las mismas para fines administrativos se ha ampliado, en términos de logros actuales o de operaciones en tiempo real como de posibilidades futuras es decir de predicción llevando a las empresas a interesarse cada vez más en las ventajas virtuales.

⁶ *Id.* Pp. 29-30.

⁷ Porter E. Michael, *Op. Cit.* p. 68.

⁸ *Id.* Pp.35-38.

Los requerimientos de las empresas consisten, sobretodo en comprender la naturaleza de las computadoras, las nuevas tecnologías y la información. Y sobretodo, en la capacidad de estas en la utilización para administrar y las ventajas obtenidas por ellas al influir en la cadena de valor, en las políticas y las prácticas que la empresa tiene en todos los ambientes externos e internos de la misma.

Las empresas han dejado de dar poca importancia a la creación de valor dentro y fuera de ellas, se han preocupado por crear un poco de las distintas ventajas a las que tienen que enfrentar eficazmente con los problemas cada vez más complejos de nuestra época. Lo que ha reforzado la idea y las acciones por conocer los resultados de la ventaja virtual.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

1.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, pues se pretende con la investigación es situarnos en el uso y desarrollo teórico de esta metodología, además de encontrar escritos, teorías y una descripción teórica de lo que es la cadena de valor y con ello la ventaja virtual.

1.- CADENA DE VALOR

*La cadena del valor ofrece un medio de comprender las fuentes de ventaja de costos, poniendo al descubierto las fuentes de la diferenciación.*⁹

*La cadena de valor, es el grupo de actividades requeridas para diseñar, desarrollar, producir, comercializar y proporcionar productos y servicios a los clientes.*¹⁰

Sin embargo considero importante el mencionar que este concepto se aplica a las empresas en un mundo físico, es decir donde lo tangible de los recursos y de los bienes que ostenta la empresa tienen gran importancia para el conocimiento de la cadena de valor.

La cadena de valor, es un modelo que describe una serie de actividades que adicionan valor, conectadas del lado del proveedor de la compañía (materiales en bruto, procesos logísticos de entrada, y procesos de producción) con su otro lado de la demanda (procesos logísticos de salida, mercadotecnia y ventas).¹¹



Fuente: Tomado de Porter, Michael.¹²

Partiendo del mundo físico como aquello que marco los siglos anteriores, lo que denominamos la Cadena de Valor Física trata la información como un elemento dependiente al proceso de asociación a una ventaja, no como una fuente de valor en sí misma. Pocas veces se llega a utilizar la información misma para crear un nuevo valor para el cliente. Para crear valor con la información hay que mirar al mundo virtual.¹³ Sin embargo este ámbito lo analizaremos en el siguiente capítulo.

La cadena de valor va desde el origen de las materias primas hasta los consumidores finales, es decir es todo un proceso que va desde concebir productos hasta la entrega y satisfacción de los consumidores.

⁹ Porter E. Michael, *Op. Cit.* P. 76.

¹⁰ <<http://www.monografias.com>>[Consulta: 20.octubre.2003].

¹¹ Jiménez.Aguado.Ricardo<<http://www.avantel.net/~rjaguado/cadenas.html>>[Consulta: 05.noviembre.2003].

¹² Porter E. Michael, *Op. Cit.* P.73.

¹³ Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla, "Exploiting The Virtual Value", Harvard Business Review., noviembre – diciembre 1995. Pp. 320-360

La posición ocupada por la organización, con respecto a la cadena de valor se considera que no es un punto homogéneo o igual en todas, sino que está constituida por toda una serie de operaciones (1.- procesos operativos como: diseño de productos, ventas, producción, etc., 2.- procesos de apoyo y gestión como: gestión de recursos humanos, funciones de staff.) que realiza, añadiendo valor (o contribuyendo a hacerlo de modo indirecto) a los miles de bienes y servicios que finalmente llegaran a satisfacer las necesidades de la población.

La **cadena de valor**, fue popularizada a partir de la publicación del libro de Michael Porter (estrategia competitiva)¹⁴, que es una obra en la cual muestra que el total del valor de las actividades realizadas por las empresas y los componentes de las actividades de creación de valor conseguirán el margen de utilidad que la organización genera. Las actividades de creación de valor son las actividades, materiales y tecnológicas, que ejecuta una organización. Se pueden dividir en dos tipos generales: las actividades primarias y las actividades de apoyo.

Las actividades primarias (áreas estratégicas) son las que requiere la creación material del producto o servicio, su transferencia al comprador y cualquier servicio posterior a las ventas. Estas actividades primarias se pueden dividir en las categorías siguientes:

- **Logística.-** Son actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos para el producto o servicio (incluye almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos, etc.). Para transformar los insumos en un determinado producto o servicio final (maquinado, empaque, montaje, pruebas, mantenimiento del equipo).¹⁵

La logística, estudia, analiza y optimiza los flujos de materiales y de información de toda la cadena logística, desde el proveedor hasta el cliente.¹⁶

En esta definición se encuentra la moderna visión, que representa todo el dispositivo que existe desde el aprovisionamiento, la producción hasta la distribución física, el transporte y la satisfacción del cliente, radicando lo más importante en resolver preguntas de ¿cómo dar orden y sentido a los procesos de producción?

Es un término globalizador: multitud de operaciones, gestiones, transacciones, etc. en un solo concepto.¹⁷

La importancia de la logística reside en que si está es de calidad, eficiente y eficaz se verán reducidos los costos en, transportación, almacenamiento, distribución, etc. de la empresa en un porcentaje muy importante.

Si bien es cierto que debemos cada día inclinarnos por un uso más racional de los distintos modos de transporte, almacenamiento es obvio que en la actualidad, el concepto de logística no puede completarse ni desplegar todo su valor sin el de transporte adecuado de mercancías y de insumos o productos indispensables para la empresa.

Se pueden considerar los costos de logística como aquellos involucrados en transportar los bienes adecuados a la ubicación adecuada en el momento adecuado.

¹⁴ Porter E. Michael, *Op.Cit.* Pp. 1-23.

¹⁵ *Id.* P. 24

¹⁶ R.Ortega.VallejoFernando<<http://www.multa.es/articulos.php-n=22.htm>> [.Consulta:.05.noviembre.2003]

¹⁷ *Ibidem.*

Estos costos incluyen el flete, almacenamiento, bodegaje, seguro y los costos administrativos. Que se relacionan tanto con la venta de los productos finales como con la compra de los bienes intermedios o iniciales de la cadena de valor.

Hay varios factores que afectan los costos de logística en una cadena de valor. Entre los más obvios están la geografía, la calidad de la infraestructura y las técnicas de gestión de las empresas.¹⁸

• **Distribución.** Son actividades concernientes al cobro, almacenamiento y distribución del producto a los compradores.¹⁹

En el concepto de distribución queda entendido que se refiere a las actividades que la empresa realiza para llevar el producto desde la fábrica, hasta el consumidor teniendo en esta actividad el uso de intermediarios.

Una forma de distribución es el conjunto de compañías e individuos que adquieren derechos sobre un producto o mercancía al pasar esta del fabricante al consumidor, o bien se colaboran en la transferencia de esos derechos.²⁰

• **Servicio postventa.** Son actividades que permiten a la organización mantener o elevar el valor del producto (instalación, capacitación, suministro de piezas, reparaciones y mantenimiento, entre otras).²¹

• **Marketing.** Actividad por la cual la empresa se vuelca al mundo exterior, gracias a la publicidad, mostrando los valores de los productos y servicios (Marketing de respuesta directa) y demostrando a los clientes que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Esta actividad también debe investigar la existencia de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios (bases de datos por clientes).²²

“El MARKETING es un complejo proceso para ganar clientes para sus productos o servicios”

David H Bangs Jr.²³

"El MARKETING es una disciplina que utiliza una serie de herramientas (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, etc.) que sirven para agregar valor a las marcas en términos perceptibles para el consumidor. Intenta que, a la vez, el consumidor esté dispuesto a pagar un plus al precio, llamado premium, por la marca que elige entre todas las que compiten en el mercado."

Bonta Patricio y Faber, Mario²⁴

"El MARKETING es el proceso de planear y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales."

American Marketing Association AMA. Chicago 1988²⁵

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones. Op. Cit.* p. 324.

²⁰ Kotler Philip, “*Marketing essentials*” . Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1985, pp. 316.

²¹ *Id.* Pp. 324-325

²² *Id.* Pp. 324-325

²³ *Ibidem.*

²⁴ *Ibidem.*

²⁵ *Ibidem.*

"Es un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen necesidades a mercados objetivo para lograr las metas organizacionales"

*Stanton 9na Edición.*²⁶

"MARKETING es un proceso que implica acciones externas e internas que realiza una organización, para cumplir sus objetivos satisfaciendo necesidades en un ambiente competitivo."

- **Operación.** Actividades diarias con las cuales se da el pleno funcionamiento y que permiten operar a la organización bajo situaciones planeadas, organizadas y controladas.²⁷

Las actividades de apoyo son las relacionadas con: la infraestructura de la empresa, la administración de los recursos humanos, la tecnología y el abastecimiento.

Se dividen en cuatro categorías:

- **Adquisición.** Considerados como los servicios de transporte y los servicios de almacenaje.²⁸ Se trata de la función de adquirir insumos. Incluye todos los procedimientos necesarios para tratar con los proveedores. Aunque los costos de la actividad de adquisición en sí sólo representan una mínima parte de los gastos indirectos, el impacto de una mala adquisición puede ser drástico y conducir a costos de producción más elevados y mala calidad de los productos.

- **Investigación y desarrollo.** Este punto abarca la generación de conocimientos, procedimientos y sistemas. En algunas industrias (como refinería de petróleo y el saneamiento legal de inmuebles) la tecnología de proceso puede ser una fuente de fortalezas importantes.

Las actividades en este proceso son: la investigación contractual, los servicios de calibración, los servicios de diseño, los servicios de prueba y ensayo, así como los programas informáticos ajustados a las necesidades de la empresa y por último la investigación de mercados.²⁹

- **Personal.** Para Porter el concepto nace de la gestión de los recursos humano con la realización de actividades como son las consultoría de retribución, los servicios sanitarios, la educación y formación, los empleados eventuales y la búsqueda de agencias de empleo.³⁰

Esta actividad incluye todas las actividades necesarias para el reclutamiento, capacitación, superación, y remuneración del personal. El reclutamiento y la conservación de un personal calificado es un elemento importante de la estrategia de las entidades de producción de servicios especializados.

- **Infraestructura.** En esta actividad encontramos áreas como las de finanzas y planeación, así como la administración de las instalaciones y el control de calidad, servicios jurídicos, y servicios de resolución de conflictos.³¹ La infraestructura sostiene a toda la cadena de valor (a diferencia de las otras tres actividades de apoyo que pueden estar ligada concretamente a una o dos actividades primarias.)

- **Suministros.** Actividad por la cual los productos o servicios de otras empresas son puestos a su disposición y estos son recolectados de bajo principios de tiempo y costo. Son importantes porque constituyen el buen principio de toda la cadena de valor generada por la empresa.

²⁶ *Ibidem.*

²⁷ Porter E. Michael, *Op. Cit.*, Pp. 324.

²⁸ *Id.* P. 324.

²⁹ *Ibidem.* P. 324.

³⁰ *Id.* P. 324.

³¹ *Id.* P. 324.

Los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también pueden influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general.³²

Porter busca asignar costos y recursos a cada parte de la cadena de valor y utiliza esta clasificación para que le ayude a reconfigurar la cadena, a decidir sobre cuáles son las áreas de la cadena en las que la empresa tiene ventajas comparativas y en cuáles es que la empresa debería abastecerse de los proveedores, o en otras palabras, como debería estar integrada verticalmente la empresa y cuáles son sus puntos de competencia.³³

La cadena de valor queda configurada por el siguiente gráfico mostrando que las áreas, pueden tener departamentos y actividades fundamentales en las cuales se deben reflejar la visión, misión, productos y ventajas que tiene la empresa.

CADENA DE VALOR



Tomado de Porter, Michael³⁴

Por otro lado encontramos que la cadena de valor nos sirve para identificar las fortalezas de la organización. Es decir, aquellos aspectos del proceso de producción en los que la organización podría contar con habilidades distintivas que le permitan obtener un desempeño superior, en términos de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los usuarios.

Las cadenas de valor de las empresas en los distintos sectores se diferencian reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa

³² <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml> [Consulta 23 de diciembre 2003]

³³ Porter E. Michael, . *Op. Cit.* P.p. 78-81.

³⁴ Porter E. Michael,. *Op. Cit.* P.p. 324.

puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial o comercial puede permitir que una empresa ajuste sus cadenas de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.³⁵

1.2.- FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA/DOFA)

Estudiar el FODA, no es más que una forma estructurada de elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una empresa y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de obtención de una ventaja, básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implicando la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades, por ello la importancia de situarnos en la realidad de las facultades de la empresa.³⁶

Idealmente, las ventajas estarán sustentadas en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

Esto tiene su origen en el hecho de que toda organización tiene fortalezas y debilidades, aunque ninguna tiene las mismas fuerzas y limitaciones que las demás. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, son la base para establecer objetivos . Estos se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades, tratando de aprovechar las oportunidades externas y conjurar las amenazas.

En el estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, no se listan en términos de percepciones de los directivos, se busca efectuar un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias. El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

- Las **oportunidades** son situaciones o factores socioeconómicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, cuya particularidad es que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización.

- Las **amenazas** son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización.

Las oportunidades y amenazas consideran los siguientes entornos.

- Estructura de su industria: proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores.
- Grupos de interés: Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- El entorno visto en forma más amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos.

- Las **fortalezas** son las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que ofrece el entorno social y enfrentar con mayores posibilidades de éxito las posibles amenazas.

Fortalezas Organizacionales Comunes.-

³⁵ Porter E. Michael, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, editorial CECSA. México P.p. 89

³⁶ Jiménez.Aguado.Ricardo <http://www.avantel.net/~rjaguado/cadenas.html> [Consulta:.05.noviembre.2003].

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.³⁷

Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria.³⁸

Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar. Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas: es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica³⁹.

• Las **debilidades** son las limitaciones o carencias de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros que padece la organización, y que impiden el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno social y que no le permiten defenderse de las amenazas.

Fortalezas y debilidades

Consideran áreas como las siguientes:

- Análisis de recursos: Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de actividades: recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

³⁷ http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/analisis_FODA/default.htm [consulta 12 de noviembre.2003]

³⁸ http://www.ricoverimarketing_americas.tripod.com/ricoverimarketing//d14.htm [consulta.12.de.noviembre.2003]

³⁹ *Ibidem.*

Matriz DOFA: Debilidades + Fortalezas - Amenazas = Oportunidades

Fortalezas	Debilidades
<p>Enuncia aquí los criterios del consumidor y de la compañía, que la colocan en una posición ventajosa frente a la competencia.</p> <p>Estas fortalezas pueden encontrarse en una o varias áreas de la organización como: recursos humanos, mercadeo, finanzas, ventas, servicio post-venta, administración de los recursos, enfoque gerencial y tecnología entre otras.</p>	<p>Son aquellas áreas de la empresa que permiten que el consumidor tome una posición a favor de la competencia, colocando a la empresa en una posición de desventaja en el mercado. Deben analizarse desde dos puntos de vista:</p> <p>De la compañía: En cuanto a recursos: humanos, financieros, de mercadeo, administrativos.</p> <p>De los productos: En cuanto a elementos diferenciadores como precio, empaque, estrategia de comunicación, cobertura, distribución.</p>

Oportunidades	Amenazas
<p>Es muy importante que se identifique dentro de su grupo objetivo necesidades insatisfechas y desarrolle bienes y servicios que les satisfagan estas, generando así nuevos clientes.</p> <p>Considerando el entorno de la empresa, identificando las áreas de mejoramiento en los productos o bienes actuales con el ánimo de fortalecer clientes más leales, y ampliar el universo de clientes. Lo anterior coloca a la empresa con mayor grado de participación en el mercado.</p>	<p>Debe identificar las circunstancias que podrían traer repercusiones negativas a la empresa en un futuro.</p> <p>Las amenazas a una organización provienen de dos lugares:</p> <p>Competencia: Equivalen a los movimientos y acciones de la competencia. Por ejemplo, el lanzamiento de una nueva línea de productos, nuevas promociones, adquisición de tecnología más avanzada que la propia, y alianzas entre competidores, entre otras.</p> <p>➤ Mercado: Son circunstancias del mercado que no se pueden controlar, como cambios en los hábitos de los consumidores, desarrollo de tecnologías avanzadas y aspectos del microentorno (nuevas leyes).</p>

40

Los administradores de distintos tipos de empresas se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la determinación de las relaciones entre las variables más importantes (variables externas e internas).

Sin embargo la matriz DOFA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la relación entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.⁴¹

⁴⁰ <http://www.uniquindio.edu.co/pg-antigua/economicas/admin-negocios/admin-gral/material-de-apoyo.htm>
[Consulta: 12.noviembre.2003]

⁴¹ *Ibidem.*

>

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores pueden requerir de distintas decisiones. La Matriz DOFA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones.

A significa “amenazas”, O “oportunidades”, D “debilidades y F “fortalezas”. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a decidir como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

En la siguiente figura se muestran combinaciones de las alternativas surgidas por la Matriz DOFA. Estas interacciones se basan principalmente en el análisis de las condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

COMBINACIONES SURGIDAS POR LA MATRIZ DOFA

Factores internos			
		Fortalezas internas (F); por ejemplo, cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería.	Debilidades internas (D); por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de fortalezas.
Factores externos	Oportunidades externas (O) (considérese también los riesgos); por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: Maxi-maxi: Potencialmente la estrategia más exitosa, que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: Mini-maxi Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.
	Amenazas externas (A); por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las el cuadro superior de oportunidades	Estrategia FA: Maxi-mini Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	Estrategia DA: Mini-mini Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación.

42

La combinación surgida por el DA (en el extremo inferior derecho de la figura, debilidades - amenazas) persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia mini-mini. Puede implicar para la compañía la formación de una sociedad en participación, el atrincheramiento o incluso la liquidación.⁴³

⁴² http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/analisis_FODA/default.htm [consulta 12 de noviembre.2003]

⁴³ *Ídem.*

La mezcla de las debilidades y oportunidades (DO) pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarse tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.⁴⁴

La combinación FA se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte del competidor.⁴⁵

La situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades (estrategia FO). Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resisten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentas amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.⁴⁶

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ *Ibidem.*

⁴⁶ *Ibidem.*

1.3.- LOS 5 AMBIENTES

Varios son los determinantes básicos en el desempeño de una organización entre ellos encontramos, el ambiente industrial en el cual compete una compañía y las características del país (o países) donde esta localizada.⁴⁷

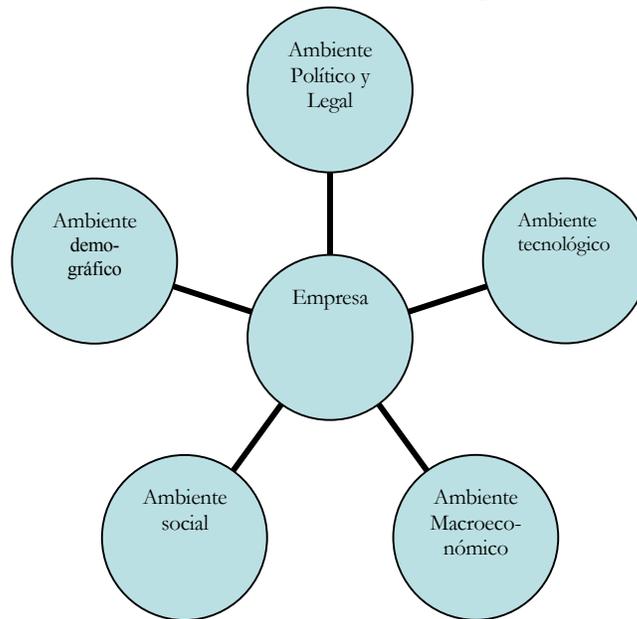
Estos factores forman parte del ambiente externo de la empresa. Algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil.

Para que una compañía tenga el éxito debe ajustarse al ambiente industrial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una rápida adaptación al medio. Por lo general, las empresas fracasan cuando sus modelos de producción, no se adecuan al ambiente en el que operan.⁴⁸

Anteriormente se hablo de las empresas como entidades autónomas, aunque en la realidad se encuentren en un macro ambiente más amplio. Es decir, un ambiente económico, tecnológico, demográfico, social y político. Los cambios en el macro ambiente pueden tener un impacto directo en cualquiera de las fuerzas, oportunidades, expuestas en el modelo de Porter, alternando en consecuencia la relativa solidez de estas fuerzas y, con ello, el atractivo de una empresa.

Brevemente analizare el concepto y el impacto que cada aspecto de estas fuerzas macro ambientales puede tener en la estructura competitiva de las empresas.

Entorno Ambiental De La Empresa



FUENTE: Tomado de Porter, Michael⁴⁹

⁴⁷ Porter E. Michael, *Op.Ci.*, pp. 345.

⁴⁸ *Ibidem.*

⁴⁹ *Ibidem.*

Ambiente Demográfico

La cambiante composición de la población es un factor que puede generar oportunidades y amenazas. Por ejemplo, así como en la generaciones que son producto, de la explotación demográfica, desplazan a través de la población, un ascenso vertiginoso en la demanda de productos para el hogar que normalmente compran las parejas casadas por primera vez. Así, compañías como Whirlpool Corporation y General Electric Co. Esperaban sacar provecho del pronosticando ascenso en la demanda de productos electrodomésticos. La otra cara de la moneda es que las industrias son orientadas a los jóvenes como la de los juguetes, han visto descender la base de consumidores en los últimos años.⁵⁰

Ambiente Macroeconómico

La condición del ambiente macroeconómico determina la prosperidad y bienestar general de la economía que presenta el contexto donde la empresa se desarrolla; que afecta la capacidad de la compañía para obtener una adecuada tasa de rendimiento.⁵¹

Los cuatro indicadores macroeconómicos más importantes a tomarse en cuenta son:

1.- Nivel de tasas de interés. Que determina el nivel de demanda para los productos de una compañía. Las tasas de interés son importantes siempre que los consumidores de manera rutinaria soliciten préstamos para financiar las compras de sus productos.

Ejemplo.

En el mercado de automóviles, se observa que la tasa que presenta la banca en línea no sufre ninguna variación con las tasas que ofrece el banco en forma real.

Para las empresas, las crecientes tasa de interés presentan una amenaza y cuando disminuyen se constituyen en una oportunidad.

2.- Las tasa de cambio monetario. Determinan el valor de las diferentes monedas nacionales entre sí. El movimiento de las tasas de cambio monetario tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una firma en el mercado mundial.

Ejemplo.

Cuando el valor del dólar es superior al de la moneda mexicana, los productos vendidos por Internet son en precio superiores a los mexicanos.

Una disminución en el peso reduce la amenaza de competidores extranjeros mientras que genera oportunidades para las ventas en el exterior.

3.- La inflación puede desestabilizar la economía, al producir un crecimiento económico menor, altas tasas de interés y volátiles movimientos monetarios. Si la inflación se mantiene en aumento, los proyectos de inversión se hacen riesgos. La característica clave de la inflación es que hace del futuro menos predecible.

Ejemplo. Inflación calculada, pronosticada y publicada en la página de banco de México. Una alta inflación representa una amenaza para las compañías.

4.- El crecimiento económico conduce a una expansión en el desembolso del consumidor, que tiende a generar un alivio general de las presiones competitivas dentro de una industria. Esta instancia suministra a las compañías la oportunidad de ampliar sus operaciones. Ya que la declinación económica genera reducción en el desembolso del consumidor, aumenta las presiones competitivas. La declinación económica con frecuencia causa guerras de precios en industrias consolidadas.

⁵⁰ Hill, Charles W.L. "Administración estratégica: un enfoque integrado". Mac Graw Hill, 1996. P. 81

⁵¹ *Ibidem*. P. 83.

Ambiente Político y Legal

Los factores político y legal también tienen un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente. Una de las tendencias más significativas en los últimos años fue el desplazamiento hacia la desregulación al eliminar muchas restricciones legales, la desregulación disminuyó las barreras de ingreso y dio apertura a varias industrias para que se involucraran en intensa competencia.⁵²

Ambiente Tecnológico

Desde la Segunda Guerra mundial se aceleró la marcha del cambio tecnológico, en un proceso conocido como “constante vendaval de destrucción creativa”. El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana. Al mismo tiempo puede generar un sin número de nuevas posibilidades para un producto. En efecto, es creativo y destructivo; representa tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos del cambio tecnológico consiste en que puede afectar las barreras de ingreso, y como resultado, reformar radicalmente la estructura de la industria.⁵³

El ambiente de las tecnologías de la información (TI) son un conjunto de elementos, computadoras, fibra óptica, robots... junto con aplicaciones y usos, como sistemas de diseño asistido por computadoras o sistemas, dedicados a procesar, almacenar, evaluar y comunicar la información. Las tres áreas que configuran las TI, son la informática, las telecomunicaciones y la ofimática (auto-matización de oficinas), representan una infraestructura de máquinas y sistemas que posibilitan la coordinación de las actividades en la empresa y su entorno de referencia (clientes y proveedores).⁵⁴

Es importante hacer notar que este es el ambiente base para un desarrollo óptimo de una empresa que desee obtener una ventaja sobre sus competidores, debe lograr con ello adaptar su infraestructura para que todos los que intervienen y se relacionan con una empresa puedan, gestionar con la información y los datos que la empresa y los mercados en los que participa genera.

Ambiente Social

Al igual que el cambio tecnológico, el cambio social origina oportunidades y amenazas, uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar. Su impacto fue grande y las compañías que reconocieron las oportunidades a tiempo, a menudo, cosecharon significativos beneficios.⁵⁵

Por ejemplo, Philip Morris Brewing Company, redefinió la competencia en la industria cervecera con la introducción de su cerveza de bajas calorías (Miller Lite). De igual manera, Pepsi pudo ganar participación en el mercado de su archirival Coca Cola Company, al introducir por primera vez colas dietéticas y bebidas refrescantes de frutas. Al mismo tiempo, esta tendencia creó una amenaza para muchas industrias. Por ejemplo, el medio tabacalero ahora se encuentra en decadencia como resultado directo de una mayor conciencia del consumidor en cuanto a las implicaciones para la salud al fumar. De igual forma, el ámbito azucarero vio disminuir las ventas pues los consumidores decidieron cambiarse a los endulzantes artificiales.

⁵² Hill, Charles W.L. *Op. Cit.* P. 83.

⁵³ *Ibidem.* P. 84.

⁵⁴ Álvarez, M. J. “Los efectos de las tecnologías de la información y comunicación sobre la producción”, *Economía Industrial*, n° 303. España., 1995 P.32

⁵⁵ Hill, Charles W.L. *Op. Cit.* P. 85.

1.4.- METODOLOGÍA EN LA CADENA DE VALOR.

El aporte de Shank y Govindarajan al interpretar a Michael Porter es, como con un enfoque externo de la organización, puede ayudar en la gestión de una cadena de valor a la gerencia dentro de cualquier empresa. Sugieren que el marco de la cadena de valor es un método para descomponer la cadena de actividades pertinentes estratégicamente con el objeto de comprender el comportamiento de los costos y fuentes de diferenciación.⁵⁶

Para la comprensión de su enfoque utilizan tres etapas para la metodología de la cadena de valor:

Primera etapa: la construcción de la cadena de valor de la industria, asignando costos, ingresos y activos a cada actividad generadora de valor, a consecuencia de:

- Verificar las distintas actividades dentro de la cadena de valor.
- Relacionar los costos operativos, ingresos por ventas y los activos para las actividades individuales generadoras de valor.

Las actividades generadoras de valor deberán ser separadas si:

- Representan un porcentaje significativo de los costos operativos.
- Si el comportamiento de los costos de las actividades es diferente.
- Si son hechas los competidores en forma distinta.
- Tienen un gran potencial de creación de diferenciación.⁵⁷

Segunda etapa: Determinar los generadores que afectan los costos en cada actividad de valor, pero en un contexto estratégico amplio. Clasificando a éstos en:

1.- Generadores de costos estructurales: que relacionan las decisiones estratégicas con las características económicas fundamentales. Las áreas que comprenden los generadores de costos estructurales son:

- Extensión.- grado de integración vertical.
- Experiencia.- Vivencias de la organización.
- Tecnología.
- Complejidad .- número de distintos productos o servicios ofrecidos.

2.- Generadores de costos de ejecución: que relacionan la capacidad de la organización para remitir el producto o servicio exitosamente al cliente. Es necesario considerar:

- Participación de los empleados.
- Administración de la calidad total.
- Utilización de la capacidad.
- Eficiencia en la disposición dentro de una planta “*layout*”
- Configuración del producto.⁵⁸

3.- Vinculación con proveedores y clientes.

Porter clasifica las actividades de la organización: en “básicas o de línea” (generadoras de costos de ejecución) y en las de “soporte” (generadoras de costos estructurales).⁵⁹

Tercera etapa: desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto puede ser alcanzado de dos maneras distintas:

⁵⁶ Shank, J.K. e V. Govindarajan-“*Strategic cost management, the new tool for competitive advantage*”, Fhe Free Press, EEUU. P.p. 53-58.

⁵⁷ *Ibidem*. P. 55.

⁵⁸ *Ibidem*. P. 56

⁵⁹ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones* P.p. .324-325.

1.- Controlando los generadores de costos (*drivers*) mejor que nuestros competidores derivando en tres formas de hacerlo:

- Por medio de una reducción de costos manteniendo el valor.
- Incrementando el valor de la actividad.
- Reduciendo los activos atados a la actividad, manteniendo los costos de valor constantes.⁶⁰

En estas tres etapas el sistema de gestión de costos nos logra proporcionar una herramienta metódica al proporcionar un punto crítico para el proceso de la toma de decisiones y de análisis de la oportuna y real configuración de una cadena de valor que sea reflejo de la realidad en la que vive una empresa.

Así como nos proporciona una guía sobre como mejorar la cadena de valor, para ganar una ventaja competitiva sostenible. Para alcanzar esto se requiere una profunda comprensión no sólo de la cadena de valor propia sino también de la cadena de valor de los competidores.⁶¹

⁶⁰ Shank, J.K. e V. Govindarajan. *Op.Cit.* Pp. 56-67.

⁶¹ *Ibid.* P. 58.

2.- TIPOS DE VENTAJA

2.1- LA VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva es resultado de la manera en como se organiza las empresas, pero sobretodo, está surge en base a las actividades que se realizan dentro de ella.⁶²

Estas actividades son las que crean valor para sus compradores, un valor definido por el precio que estos están dispuestos a pagar por sus productos o servicios.

Para que se pueda conseguir una ventaja competitiva, se deben concebir nuevas formas o maneras de llevar a cabo las actividades, pero ante todo el organizar sus cadena de valores, emplear nuevos procedimientos y estar al día con el uso de nuevas tecnologías.⁶³

Con respecto a ello se puede ver que lo básico de este concepto es que propone las bases para el cambio de actividades físicas por virtuales, un paso que han definido las nuevas organizaciones que han puesto en práctica con el fin de obtener esta ventaja.

Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras empresas competidoras si lo están haciendo.⁶⁴

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeñan una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos.⁶⁵

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

El identificar las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnología y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.⁶⁶

⁶² Porter E. Michael, . *La ventaja competitiva de las Naciones* p.72.

⁶³ *Ibidem*. p. 73.

⁶⁴ <http://www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/ricoverimarketing/ld14.htm> [consulta 12 de noviembre 2003]

⁶⁵ Porter E. Michael, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Op. Cit.* P. 89

⁶⁶ *Ibidem*. Pp. 90

2.1.1 CONTEXTO PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

Las acciones que se necesitan para crear y mantener una ventaja no nacen en actos naturales⁶⁷. Esto debido a que la inquietud constante de las empresas es la de proteger las ideas y técnicas viejas, no la de crear nuevas. Por ello la problemática de implantación de tecnologías y uso correcto de la información en la era actual como un reto a corto plazo.

En el cual las probabilidades de percibir y de mejorar sus condiciones de trabajo estarán en el orden del absoluto de la ventaja competitiva. Y debido a que este reto no es fácil, por lo expuesto anteriormente.

Las formas en que el reto puede ser acometido es exponiendo de manera radical a el uso de nuevas tecnologías, a un mercado mas competitivo, etc. Otra es la del perfeccionamiento y ampliación de aptitudes de los trabajadores, y por último tenemos el trabajar en las oportunidades y circunstancias por las que pasa la empresa.

En muchas empresas la ventaja surge del entorno, otorgándola de forma clara y con valor mayor al de sus competidores.

Sin embargo no es el único lugar donde encontrar la ventaja competitiva, ya que otra es la innovación, que tiene que ver con las fuentes de información de las que ubica y de los retos que decide enfrentar.

En este sentido Porter añade que “El papel de la innovación se deriva de la presión y el reto”⁶⁸.

Los contextos en los que se innovan son:

- Vender a los canales y compradores más entendidos y exigentes.
- Buscar a los cliente que tengan las necesidades más difíciles de satisfacer
- Establecer normas que superen las barreras reguladoras o los estándares del producto más rígidos.
- Abastecerse de los proveedores más avanzados.
- Tratar a los empleados como a colaboradores.
- Hacer de los competidores destacados una fuente de motivación.

La manera de encontrar una ventaja competitiva, no radica en el imitar a los competidores o empresas que tengan éxito, ya que la imitación rara vez tiene éxito y logra su cometido.

⁶⁷ Michael E., Porter. *La ventaja competitiva de las Naciones*. P. 723.

⁶⁸ *Ibid.* Pág. 725

2.1.2.- FUENTES DE LA VENTAJA

Michael Porter escribe en que “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus competidores”.⁶⁹

Cabe señalar que en busca de la ventaja tendremos que remontarnos a lo que son las formas de innovación, por ello es importante enumerar las causas habituales que la conforman.

- Nuevas tecnologías: el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y sobretodo los servicios post-venta.⁷⁰

Para ello hay que abrir las posibilidades que se exhiben en la estructuración de la cadena de valor virtual.

Es muy difícil que una empresa tradicional como las que conforman el ambiente productivo en México, pueda captar el significado de los nuevos usos de la tecnología, pero aun mas difícil es darles un uso adecuado.

- Nuevas o cambiantes necesidades del comprador: Las ventajas se crean o mutan cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente.

Es importante mencionar que en las empresas enfrascadas en una cadena de valor rígida les será mas difícil responder a tiempo a las necesidades de los clientes lo que le puede crear una ventaja a los competidores. La nueva alternativa es basarse en la cadena de valor virtual como arma de flexibilidad ante estos cambios.

- La aparición de un nuevo segmento sectorial: En esta posibilidad encontramos el valor de innovar para formar nuevos segmentos de mercado o sino nuevas formas de producir determinados elementos para llegar y satisfacer a determinados clientes.
- Cambio en los costos o disponibilidad en los insumos: Las ventajas cambian continuamente, por ello estar al día en el valor de los costos para con ello poder optimizar sus procesos cada vez que se preste la ocasión debido a que los costos han disminuido.
- Cambio en las disposiciones gubernamentales: Estar al día en cuanto a aspectos que conciernen a la empresa en temas como normas de los productos, los controles ambientales, las restricciones de entrada de materias primas, o bien de estímulos.

Los líderes en sectoriales adoptan a sus actividades un régimen regulador específico de un cambio en ese régimen puede dejarles incapacitados para poder reaccionar.⁷¹

Y aunque el rol de las ventajas competitivas ha variado en el contexto de los últimos años desde conceptos como “Liderazgo en costos” y “Diferenciación”, a conceptos como “Estrategia competitiva basada en capacidades y recursos”, debido a la facultad de la organización de enfrentar el dinamismo del medio interno (operar) y el medio externo (mercado) en el cual pretende participar, el concepto que pretende entender es el de valor al cliente, expresado en los servicios y productos que una empresa produce.⁷²

⁶⁹ Porter E. Michael, *Competitive Advantage*, Free Press, EEUU, 1985. P. 54.

⁷⁰ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones. Op.Cit.* P. 79.

⁷¹ *Ibidem.* P. 80.

⁷² Robert M. Grant, *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications For Strategy Formulation*, California. *Management Review*, Septiembre, 1991, EEUU, Págs. 114-135.

Con base en esto considero importante hacer hincapié en el valor de la ventaja competitiva, sin embargo para la creación de valor en el *e-business* se han identificado cuatro fuentes de ventaja las cuales son: **eficiencia**, novedad, complementariedad y *look-in* (cerramiento)⁷³, dichas fuentes las analizare tanto con la evolución propuesta de los dos principales modelos de negocios en Internet: *e-commerce*, *e-business*, (ver capítulo 3.4) como por los procesos de información que añaden valor a las empresas: visibilidad, capacidad de replicar y nuevas relaciones con los clientes. (Ver el apartado 4.2)

Para Michael Porter, las fuentes de la ventaja deben ser específicas, por ello una jerarquización de las fuentes de la ventaja se basarían en términos de sustentabilidad.

Las ventajas que se encuentran en la parte inferior, nacen de los costos bajos en la mano de obra o en la compra de materias primas baratas, como el lograr ventaja por estos medios es demasiado fácil de imitar sobretodo por nuestros competidores al tratar de mejorar sus ventajas.⁷⁴

También en este extremo inferior encontramos la fuente de ventaja que surge debido a una economía de escala, lograda por el uso de tecnología, equipo o métodos comparados.

Sin embargo esta fuente de ventaja queda limitada ya que la tecnología avanza a pasos agigantados y es muy difícil mantenerse al día en cuanto a tecnología, incluyendo que los costos por una reestructuración en una empresa por cambio de tecnología es demasiado caro.

En las ventajas y su fuente de valor que se encuentran en la parte superior, encontramos a la tecnología de procesos propia de la empresa, la cual no puede ser imitable ya que la empresa con base en experiencia se ha ganado un aprovechamiento de lo que se debe y la mejor manera de hacer efectivamente un proceso.

Otra fuente de ventaja es la que surge de la diferenciación del producto en singular, que no es más que una fuente que se ha ganado con el tiempo y que ha otorgado a la empresa ventaja por ser inimitable.

Una de las fuentes que hoy en día han cobrado gran valor es la que se le atenúa al departamento de mercadotecnia al lograr crear una marca de prestigio que solo por el nombre y su significado explícito para los compradores.

Una de las ventajas que surgen cuando la empresa es la única en ser la proveedora de un producto es que un cambio de proveedor puede implicar mayores costos para el comprador.

Las principales características para lograr ventajas del orden superior se basan en la adquisición de técnicas y capacidades más avanzadas dentro de la cadena de valor, estas se logran con personal especializado, con una elevada formación de personal de base, capacidad interna de respuesta ante los problemas y sobretodo de una estrecha relación con lo clientes líderes.

Una de fuente de ventaja que obliga a las empresas, a hacer nuevas ventajas surge involuntariamente y de una planeación adecuada, la cual se define como presión. Y esta puede ser de distintos puntos ya sea del mercado de los competidores, de los proveedores, clientes o hasta del personal que labora dentro de la empresa.

En otro orden dentro de las ventajas superiores encontramos el historial de inversiones sostenidas y acumuladas en instalaciones y en aprendizaje, investigación y desarrollo, fuentes que en lo personal son mas arriesgadas y que necesitan que la empresa sea en gran porcentaje progresiva y con visión en los nuevos modelos de negocio.

⁷³ López Sánchez, J.J; Carreto Díaz, L.E.(1999.- *Las empresas de suministro de información, una nueva forma de coordinar las transacciones comerciales*. Economía Industrial, 326, P.p. 33-50.

⁷⁴ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*. Op.Cit. P. 84.

La realización de algunas actividades como publicidad, investigación y desarrollo crea activos intangibles en forma de prestigio, nuevas relaciones con los clientes y un conocimiento mas especializado.

Una empresa que ha invertido durante mas tiempo en estos aspectos para crearlos y buscar la fuente de estos, obtendrá una ventaja en tiempo, ya que sus competidores difícilmente los podrán copiar o igualar, sin embargo no por ello las empresas se deben segar por que una fuerte competencia siempre en contra la forma de cambiar esta ventaja por otras.

Una ventaja mas duradera combina las mayores inversiones acumuladas con una superioridad en la realización de las actividades de la cadena de valor, lo que debe dar a las ventajas y su nacimiento un carácter dinámico. La rápida y sostenida inversión en tecnología de procesos siempre dificultara a un competidor la entrada con distintas ventajas.⁷⁵

Una de las principales razones para que se mantenga cualquier tipo de ventaja es la mejora y el perfeccionamiento de constantes. Lo que se mantiene constante no puede ser imitable lo que lleva a muchas empresas a crear nuevas ventajas tan de prisa como sea posible dejando a los competidores que copien las ventajas antiguas, las cuales no darán los mismos resultados y que mantendrán a la competencia un paso atrás.

La primera tarea para lograr esto se debe basar en el mejoramiento eficiente de las instalaciones de producción y en mejoras en áreas destinadas al cliente, lo que hace que los competidores tropiecen con mayor facilidad.

Mantener y crear ventajas requiere de cambios. Una empresa debe explotar las tendencias del sector, en lugar de desentenderse de ellas. Las formas en las que actualmente las empresas están perdiendo ventaja son reflejo del cambio al esperar que desaparezcan ciertas tecnologías, al descartar nuevos segmentos de mercado y a compradores potenciales, o al desentenderse de los nuevos canales de distribución y adquisición.

⁷⁵ *Ibidem*. P.p. 85

2.1.3 LA NATURALEZA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro del desarrollo y operación de una organización dentro de su Industria, las ventajas competitivas nacen de acuerdo al nivel de comprensión y acción en torno a los escenarios factibles de operar. Porter identificó tres estrategias genéricas que podrían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo una posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores.

Esas tres estrategias genéricas son:

- Liderazgo en costos:
- Diferenciación
- Focalización

A continuación se detallan las estrategias mencionadas anteriormente.

Liderazgo en costos

Esta estrategia fue muy popular en los años '70. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de la estrategia. Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, las economías de escala, el control de costos y los costos variables, son materia de constante revisión. Los clientes de valor marginal se evitan y se busca minimizar los costos en las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D), fuerza de venta, publicidad, personal, entre otras.

La competencia relacionada con la reducción de costos erosiona los márgenes de la competencia, hasta eliminar aquellos cuyos costos fijos truncan la reducción de costos, estableciendo una barrera de entrada.

Para lograr un posicionamiento basado en reducción de costos es frecuentemente necesario contar con un alto grado de participación del mercado con relación al competidor más cercano u otro tipo de ventaja tal como la cercanía con las materias primas.

La desventaja de esta estrategia implica altos niveles de inversión inicial en tecnología, precios agresivos y reducción de márgenes.

Diferenciación

La diferenciación se produce, fundamentalmente en razón a la forma en que el producto, los servicios conexos y otras actividades de una empresa, afectan a las actividades de sus clientes.⁷⁶

La segunda estrategia está basada en crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único y que la visibilidad de esa percepción sea gracias a los clientes.

La diferenciación genera lealtad de marca, lo cual elimina las sensibilidades basadas en precio.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado, implementar actividades de investigación, diseño de productos, alta calidad, servicio al cliente, entre otras.⁷⁷

Ante todo esto comprendo que la diferenciación es una capacidad en la que los compradores obtienen un valor superior o distinto medido en la calidad del producto, precio, características especiales o en un excelente servicio post-venta.⁷⁸

⁷⁶ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las Naciones*. P. 76.

⁷⁷ <http://www.monografias.com> [Consulta: 20.octubre.2003].

⁷⁸ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las Naciones*. P. 69.

La desventaja de esta estrategia implica menor participación de mercado, altos niveles de inversión en Investigación y Desarrollo (I&D) y Diseño de productos.⁷⁹

Focalización

Todos los clientes cambian y contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. Los competidores pueden dejar de percibir ese cambio o incapaces de responder a las nuevas necesidades (responder a estas necesidades en muchas ocasiones requiere una nueva cadena de valor) es en ese momento cuando la empresa con posibilidades de enfrentar tal cambio debe actuar y concentrarse en ese segmento d mercado y lograr con ello un posicionamiento.⁸⁰

La tercera estrategia está basada en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basa en la premisa de que la organización está en condiciones de servir a un objetivo.

2.2 VENTAJA COMPARATIVA

El concepto de “ventaja comparativa” es uno de los que mejor comprenden los administrativos, economistas de las empresas que compiten en los mercados, pero a su vez es el menos aceptado por la sociedad.

Cuando se habla de una “ventaja comparativa”, me refiero a las actividades económicas que una empresa puede producir a costos relativos menores que otras. En otras palabras, significa que estas tienen determinadas fortalezas y las estructuras del comercio y la producción resultantes deberían reflejar dichas fortalezas y no las distorsiones de las políticas y económicas que hay en los mercados.⁸¹

2.3 VENTAJA VIRTUAL

Al referirme a la ventaja virtual quiero concretizar que hablo de aquella en la cual la empresa a logrado moverse, gracias al concebir una cadena de valor virtual. Y no aquella que puede dejar de ser tangible o que tiene una relación indirecta con las TIC.

La ventaja virtual permite crear valor a través de la información, concretamente, al virtualizar las actividades de la cadena de valor de la empresa y conectarlas con las actividades físicas, a través del diseño e implementación de cambios basados en el *e-business*.⁸²

La manera de observar y lograr encontrar una ventaja virtual se basa en las siguientes formas de análisis: El primer lugar donde las empresas deben fijarse es en los objetivos que pretende alcanzar con el *e-business* y concretarlos con distintas acciones.

El segundo punto de importancia es que la empresa observe con detalle el entorno específico, es decir él cómo realiza actividades con clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, así como la entrada de productos sustitutos o complementarios.

La tercera actividad para lograr una ventaja competitiva es el encontrar adaptabilidad con el uso de las TIC, para mejorar o rediseñar los procesos internos que conforman la cadena de valor.

Otros pasos con los cuales se encuentra la ventaja virtual se desarrollaran en los siguientes apartados, a partir del concepto del *e-business*, y del valor que este genera en sus distintas formas para una empresa que desee encontrar y lograr el valor virtual. |

⁷⁹ <http://www.monografias.com> [Consulta: 20.octubre.2003].

⁸⁰ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las Naciones*. P. 79.

⁸¹ *Ibidem*. P.p. 35-38.

⁸² Del Águila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P. 35.

3.- EL E - BUSINESS.

3.1.- CONCEPTO

1.-Es la aplicación de las tecnologías de la información para facilitar la compraventa de productos, servicios e información a través de redes públicas basadas en estándares de comunicaciones.⁸³

2.-Es la relación directa que existe por el uso del comercio electrónico, en cada una de las parte que integran a una empresa, así como la evolución de cada uno de los procesos que estas realizan para la venta de sus productos o servicios, quedando interconectados todos los pasos.

3.- Una empresa *e-business* es aquella que ha conseguido integrar las capacidades de las tecnologías de la información y comunicación con las propias de Internet, para el desarrollo de sus negocios.⁸⁴

4.- Consiste en redefinir los procesos de la empresa interconectándolos con los de los socios, los clientes y los proveedores.⁸⁵

En este concepto queda claro que la redefinición que sufren las empresas es una respuesta a los cambios que el entorno está sufriendo, sobretodo a la doble competencia que ha surgido, es decir la del mundo físico y el virtual. Medida en el impacto que tienen sus productos sobre clientes, proveedores, competidores, intermediarios, productos, servicios y ventajas.

Una característica básica del mismo es la integración, al menos de la información, a través de Internet de los clientes y proveedores, que normalmente solían estar en los dos extremos del sistema de valor, ahora quedan juntos en un lugar virtual.

El *e-business* permite crear valor a través de la información, virtualizando las actividades de la cadena de valor de la empresa y conectándolas con actividades en un mundo virtual.⁸⁶

El valor de la información ha sido una frase que se ha repetido sin embargo en este concepto, el valor es tener la información en tiempo real para prevenir y actuar a tiempo.

Con base en estos conceptos defino al e-business como la utilización de medios electrónicos, Internet y *software* especializado a actividades de producción, con la finalidad de conectar primero todas las departamentos que integran la empresa, segundo a agentes externos que se interrelacionan con la empresa como son socios y proveedores y tercero y mas importante el unirse con sus clientes de todo el mundo.⁸⁷

Siempre que salimos de nuestro entorno para conseguir bienes o servicios tenemos que buscar, comparar, negociar y finalmente comprar. Los efectos más notables que puedo encontrar para la empresa son:

- Una disminución de los costos de coordinación dentro de la organización para poder vender y crear productos.
- Importancia de la marca o nombre de la empresa.
- Una comparación de precios de distribución mas fácil, es decir que los distribuidores en cada país cambian sus precios y puede encontrarse el mas barato.⁸⁸

⁸³ <http://www.rincondelvago.com> [consulta 03 de octubre de 2003]

⁸⁴ Jara Melñir Ignacio Antonio. www.rincondelvago.com [06 de enero de 2004]

⁸⁵ Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* p 21.

⁸⁶ *Id.* Pp. 35

⁸⁷ Jara Melñir Ignacio Antonio. *Op.Cit.*

⁸⁸ <http://www.rincondelvago.com> [consulta 03 de octubre de 2003]

- La necesidad de ofrecer un mejor servicio al cliente, servicios 24 horas, sistemas de consultas sin necesidad de operador, resolución de problemas, todo englobado en los servicios post-venta que vienen a desempeñar uno de los papeles mas importantes para el consumidor.

Con respecto al comprador puedo decir que los beneficios se ven principalmente en la comodidad de acceso a la mayor cantidad de información de los productos que necesita y disponibilidad sin horario de la misma.

Una clasificación y agrupamiento de la información que las distintas empresas tienen en sus paginas sin costo. Como ejemplos en México encontramos a www.officedepot.com.mx, www.officemax.com.mx, etc.

Una simulación de compra y del costo total de sus productos (principalmente presupuestos *on-line*) y de características de los productos y/o servicios .

Personalización del entorno, tanto para el *business to consumer* (empresa a consumidor), con objeto de fidelizar al cliente al satisfacerle sus preferencias, como para *el business to business* (entre empresas) ofreciendo a cada empresa las condiciones particulares que haya acordado (precio, marca, servicio, etc.).

3.2.- ANÁLISIS DE LOS AMBIENTES

En definitiva el uso de *e-business* trae consigo una integración en la cadena de valor, sin embargo es de señalar que a partir de uso de esta herramienta, los ambientes que intervienen dentro de la cadena de valor se transforman mientras que los ambientes externos son aun mas fáciles de suplantar, como es el caso de los proveedores y de los intermediarios.⁸⁹

En los siguientes apartados tratare de mostrar que las fracciones que componían la cadena de valor han evolucionado gracias a que el entorno se ha vuelto mas competitivo, y sobretodo al impacto del *e-business* en aspectos como la competencia en precio, la capacidad de comparación de precios, acceso a los mercados globales, la rapidez de servicios y de procesos, la presencia en los mercados virtuales, etc.

En términos generales el *e-business*, las TIC, el Internet, han transformado o redefinido el valor generado en base a las siguientes fuentes:

Promoción del producto.- la red logra facilitar y proporcionar información sobre productos, clientes, pedidos, servicios y seguimiento de ventas.⁹⁰

Si bien es cierto que la promoción de productos en la red ha tenido un auge importante y sobresaliente, creando grandes empresas dedicadas a la mercadotecnia de red, sin embargo es interesante hacer notar que es aun muy difícil encontrar productos especializados sin una referencia adecuada.

Ahorros directos.- Las empresas intensivas en información como por ejemplo bancos, empresas de telecomunicaciones, etc. han reducido sus gastos con el uso de Internet, en personal, teléfono, correo postal, impresión, etc.⁹¹

A mi parecer la redefinición de los procesos y de la organización, se basa principalmente en la intercomunicación de socios, clientes y proveedores. Suponiendo que estos intercambiaran información, conocimiento ya sea de forma real o virtual.

Nuevos modelos de negocio.- vender de forma diferente y con nuevos productos y servicios.⁹² El principio básico de las empresas lucrativas es vender por ello hacerlo de formas diferentes y distintivas será base de cambio.

Entre otras fuentes de cambio encontramos, los ahorros por tratos directos, reducción en los tiempos, nuevos servicios al cliente, imagen corporativa virtual, relación directa con el público y nuevos productos.⁹³

Todas estas fuentes cambiaran sustancialmente cada parte componente de la cadena de valor redefiniéndola en las siguientes partes.

3.2.1.- APROVISIONAMIENTO (E – PROCUREMENT)

Permite la localización de proveedores en un nivel mundial y con ello realizar negociaciones y contrataciones *on-line*. Accediendo a la gestión conjunta del manejo de los inventarios, compras conjuntas, reducción de tiempos en la ejecución de procesos como el de compras, etc.⁹⁴

⁸⁹ Del Águila, A.R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P. 25.

⁹⁰ *Ibidem.* P. 27.

⁹¹ *Ibidem.* P. 27.

⁹² *Id.* P. 28.

⁹³ *Id.* P.p. 28-29.

⁹⁴ *Id.* P. 30.

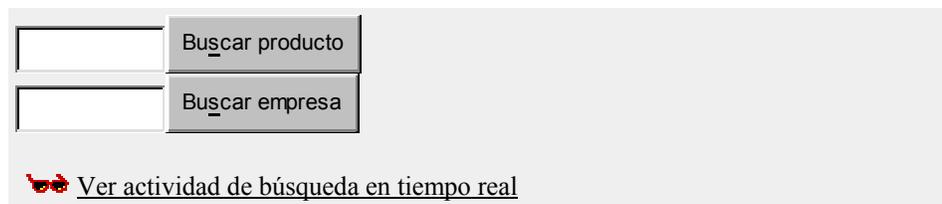
El *software* utilizado son: en la gestión de recursos el *Enterprise Resource Planning* (ERP) y en el sistema de suministro el *Supply Chain Management* (SCM).⁹⁵

Las relaciones con suministradores en un número creciente de empresas se reconocen con los resultados que obtienen en tiempo y costo, y que dependen de la relación y la coordinación directa que se mantiene con los proveedores.

En la medida en que la información se dispersa a lo largo de la cadena de creación de valor, se mejora la coordinación entre las distintas etapas del proceso productivo, se consiguen reducciones en los costos se satisfacen mejor y rápidamente las necesidades de los clientes.

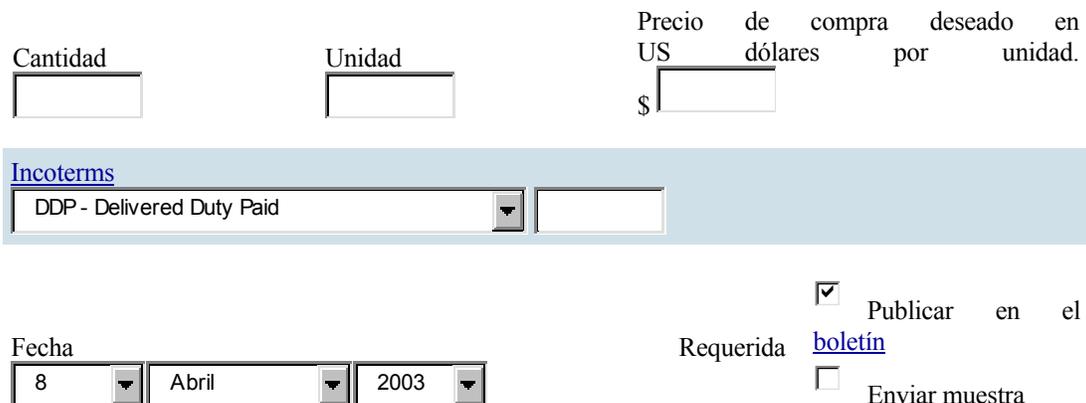
Una de las empresas con mayor auge en la búsqueda de productos y la compra con proveedores es <http://www.cosmos.com.mx/>, una tienda de aprovisionamiento que permite encontrar productos en base a diferentes características y precios.

El primer paso es la búsqueda del proveedor del producto.



The screenshot shows a search interface with two input fields and two buttons. The top input field is empty, and the button next to it is labeled "Buscar producto". The bottom input field is also empty, and the button next to it is labeled "Buscar empresa". Below these fields is a link with a magnifying glass icon that says "Ver actividad de búsqueda en tiempo real".

Posteriormente se llega a una cotización



The screenshot shows a quotation form. It has three input fields: "Cantidad", "Unidad", and "Precio de compra deseado en US dólares por unidad." The "Cantidad" field contains the number "8". The "Unidad" field is empty. The "Precio de compra deseado en US dólares por unidad." field is empty. Below these fields is a section for "Incoterms" with a dropdown menu showing "DDP - Delivered Duty Paid" and an empty input field. To the right of the "Incoterms" section are two checkboxes: "Publicar en el boletín" (checked) and "Enviar muestra" (unchecked). Below the "Incoterms" section is a "Fecha" section with three dropdown menus: "8", "Abril", and "2003".

⁹⁶

Y a la postre a la empresa le llegan diferentes cotizaciones entre las cuales puede escoger la mejor en tiempo y precio.

Las TIC incorporadas a las relaciones entre empresas reducen las necesidades de inventarios y recursos de soporte que facilitan que todos los eslabones necesarios para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores finales operen de forma más sincronizada y eficiente. La interconexión de la demanda final (Internet) con los programas de producción y de éstos con las necesidades de aprovisionamiento facilita que se

⁹⁵ *Id.* P. 30.

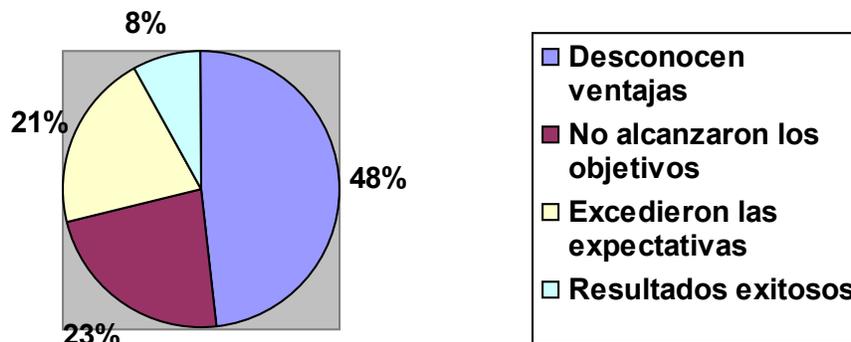
⁹⁶ <http://www.cosmos.com.mx/> [consulta 12 enero 2004]

reconozcan mejor cambios en los gustos de los clientes finales y permite un intercambio en tiempo real de enormes cantidades de información necesaria para combatir planes y programas de trabajo (ERP). En definitiva, la información que suministran las TIC es un buen sustituto de inventarios y recursos de holgura, que como se sabe, son costos y tienen efectos negativos sobre la calidad de los intercambios.⁹⁷

Rol de SCM.- el uso de la red (Internet) como canal de compra ha derribado las barreras de entrada a los mercados, originando un mercado global, en el que las organizaciones dictan sus preferencias *on-line*, requiriendo más innovación, mejor diseño, capacidad de elección, diversidad de canales, servicio interrumpido y máxima calidad.⁹⁸

Uno de los casos que expone la firma de AT Kearney, para las 500 empresas más grandes de México, es que si cambian su practicas de *e-procurament* por el de *e-Supply Management* (un termino que incluye abastecimiento, diseño, logística interna - externa y manufactura, para la compra de materiales), obtendrian un ahorro anual de \$15,000 millones de dólares.

Sin embargo el dato mas asombroso es el logran hacer al tomar 140 corporaciones y observar lo siguiente.



FUENTE DE AT KEARNEY⁹⁹

Como se ve en la grafica de 140 empresas Mexicanas el 48%, no conoce de las ventajas que trae el aprovisionamiento de materias vía electrónica ya sea que se le nombre por *e-procurament* o *e-suply management*.

3.2.2.- INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

El objetivo de este proceso es de orientar todas sus actividades en la obtención, mejora y gestión de tecnologías que sean útiles a la organización, que sean útiles y repercutan en los productos, servicios , procesos y gestión que la empresa realiza.¹⁰⁰

⁹⁷<http://uniquindio.edu.co/pg-antigua/economicas/admin-negocios/admin-gral/material-de-apoyo.htm> [consulta 12 Noviembre 2003]

⁹⁸ Jara Melñir Ignacio Antonio. *Op.Cit.*

⁹⁹ www.expansión.com.mx [consultada 19 febrero 2004]

¹⁰⁰ Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P.p. 30.

La información que la empresa recolecta a través del Internet de los clientes actuales y potenciales le permite el diseño de productos más innovadores que los de su competencia.

Actualmente las empresas realizan plataformas de colaboración con distintos sectores a los de su ramo para el diseño de productos de alianza con los cuales se integran a distintos sectores, obteniendo tecnología e información ajena a su empresa.

Uno de los ejemplos mas claros es el proceso de investigación que desarrolla a través de diversos programas las farmacéuticas y laboratorios en proyectos costosos que tienen que un alto grado de complejidad.

3.2.3.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La redefinición se basa en actividades de búsqueda, selección, contratación, formación, motivación, etc. del capital humano de la empresa usando el Internet y la Intranet.

Actualmente se utiliza el *e-business* para facilitar la información interna entre los miembros, gracias a la red local o Intranet, utilizándola para formar y capacitar personal en un proceso conocido como *e-learning*, para reclutar y seleccionar el personal adecuado a distintos lugares, en un proceso a escala global llamado *e-recruitment*, o bien utilizándolo para recibir información acerca de las estrategias y descubrimientos en el campo de los recursos humanos o con la finalidad de implantar estrategias funcionales basadas en el teletrabajo.

El uso de las redes de comunicación dentro de los individuos que integran la empresa debe tener un seguimiento o un plan, conocido como sistema de gestión del conocimiento con la finalidad de conservar el aprendizaje de los individuos.¹⁰¹

Uno de los sectores que se ha visto por en el uso de una nueva forma de administración es el *outsourcing*, a continuación detallare la forma en como este se aplica a los recursos humanos así como su importancia en la cadena de valor virtual.

Una de las técnicas que esta siendo utilizada dentro de este departamento es el *outsourcing*, una técnica que replantea el valor añadido de las funciones del departamento de recursos humanos. El por que de esta técnica es fácil, en un departamento de recursos humanos un gran número de personas se dedican a realizar actividades que no tienen que ver con las tareas propias de esta área como son el crear la nomina, elaborar los presupuestos para el departamento, etc.

El *outsourcing* surge como herramienta para manejar, a través de terceros, actividades que las organizaciones llevaban a cabo hasta entonces con sus propios recursos. Ello permite reducir costos y concentrarse en actividades esenciales o medulares en la empresa.

De acuerdo con Jac-Fitz-Enz, fundador del *Saratoga Institute*, “tan sólo el 10% de las funciones del departamento de RRHH de las empresas aporta valor. El otro 90%, son funciones de carácter transaccional”.¹⁰²

La mayoría de las compañías consideran que utilizar un servicio externo para contratar personal, elaborar nóminas, realizar planes de formación, etc., es mucho más eficaz y menos costoso que contratar personal experto y llevar a cabo dentro de la compañía estas funciones.

Funciones que las empresas europeas y EU. Diferencian y manejan de manera diferente como se ve en el siguiente listado.

Estudio de las funciones de RRHH en *Outsourcing*

¹⁰¹ *Ibidem* P. 30.

¹⁰² http://www.iese.edu/en/files/6_4852.pdf [consulta 23 Febrero 2004]

	EEUU
Europa	Empleo de personal temporal
Formación y Desarrollo (77%)	Nóminas
Reclutamiento y Selección (59%)	Formación – Gestión y Supervisión
Gestión de Compensación y Beneficios (30%)	Formación – Funcional
<i>Outplacement</i> (29%)	Administración de Beneficios
	Contratación de Personal
	Empleo de personal fijo

* Estudio realizado a 4.000 organizaciones grandes y medianas de toda Europa

**En el estudio, el 75% de las firmas encuestadas realiza outsourcing de una o dos funciones de RRHH¹⁰³

Una de las tareas que realizan las empresas que proveen a otras con este servicio (empresas *outsourcer*) es reclutar el personal adecuado para sus diferentes clientes. A este proceso de selección entiendo como aquellos contratos en los que el *outsourcer* lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos realizan la última entrevista con la empresa “*core*” (empresa encargada de proveerse de personal por medio del *outsourcing*) , en la que se toma la última decisión.

Cada vez más empresas están optando por realizar su reclutamiento y preselección de personal a través de un “*site* de empleo” o a través de su página *Web* corporativa. También aumenta el número de empresas que agilizan sus procesos de reclutamiento con herramientas de *e-Recruiting*.

Método de Reclutamiento	Uso Siempre/A veces (%)	No Uso (%)	No Cuenta. (%)	Total Empresas
Propia página Web	35	47	17	119
<i>Site</i> de empleo	39	29	31	
<i>e-mail</i>	55	26	17	

104

Ventajas del *e-Recruiting*

- Ahorro de tiempo en la gestión de currícula.
- Ahorros en costos de reclutamiento.
- Disponibilidad para recibir currícula y acceder a la información referente a los candidatos 24 horas al día 7 días a la semana, 365 días al año.
- Disponibilidad para recibir currículums y acceder a la información referente a los candidatos desde cualquier lugar del mundo.
- Procesamiento automático de la información.
- Accesibilidad para candidatos pasivos.
- Posibilidad de dirigirse de manera efectiva a los candidatos *target* y de dar una imagen moderna de la organización.
- Oportunidad para empresas pequeñas y medianas de tener acceso a un “*pool*” de candidatos muy amplio a un costo razonable.

¹⁰³ *Ibidem*.

¹⁰⁴ http://www.iese.edu/en/files/6_4852.pdf [consulta 23 Febrero 2004]

Hace tiempo que la gestión de nóminas está siendo objeto de *outsourcing*. En EE.UU. actualmente, casi un tercio de las compañías externalizan esta función. Dado que muchas organizaciones encuentran cada vez más difícil estar al día en aspectos fiscales y legales relacionados con las nóminas, y teniendo en cuenta de que se trata de una actividad que requiere mucha dedicación, el *outsourcing* de esta función es cada vez más común.

De acuerdo con los resultados del estudio, el 19% de la totalidad de participantes en el mismo aseguran hacer *outsourcing* de la Administración de Personal o *e-payroll*, lo que supone el 33 % de todos aquellos que hacen *outsourcing* de algún servicio o función de RRHH. Los que hacen *outsourcing* de este servicio son en su mayoría empresas de menos de 500 empleados, y de los sectores financieros y de telecomunicaciones.¹⁰⁵

e- Payroll

Además del *e-Recruitment*, la revolución de Internet nos permite hablar ya de otros servicios *on-line* como el *e-Payroll* o la gestión de nóminas *on-line*.

Gracias a estos servicios, los empresarios y los empleados pueden obtener las ventajas de una comunicación y gestión *on-line* para centrar sus esfuerzos en las áreas fundamentales de su negocio.

La faceta de “*self-service*” de las nóminas *on-line* permite una comunicación rápida y fluida entre los empleados y la empresa de *outsourcing* que gestiona el servicio. Además, el empleado puede consultar la nómina en tiempo real y desde cualquier punto geográfico a través de su PC. Con este sistema, el empleado puede disponer de un “centro de atención al cliente” que le permite comunicar sus incidencias y comentarios durante las 24 horas del día.

Todo esto, con un alto nivel de seguridad. El empresario, por su parte, obtiene un servicio flexible y a la medida de su empresa.

El valor añadido que ofrece este tipo de sistemas sería: el concepto de “*self-service*” o “*self-help*”, basado en el ahorro de intermediarios, obtención inmediata de los datos, actualizaciones automáticas y personal especializado y permanente.

Ventajas del *Outsourcing* de Nóminas:

- Acceso a un sistema de gestión de nóminas superior en términos de calidad al que se podía haber desarrollado internamente.
- Reducción de costos
- Acceso a “mejores prácticas” y conocimientos de gestión de RRHH constantemente actualizados.
- Acceso a una gama de servicios de RRHH mas amplia.
- El depto. de RRHH queda liberado de tareas transaccionales, y puede asumir el rol de socio estratégico.
- Acceso a un sistema mas fiable y con un mejor servicio de mantenimiento.

La formación se ha convertido recientemente en un objetivo primordial para el *outsourcing*. En la mayoría de los estudios disponibles al respecto, la formación aparece como una de las funciones de recursos humanos que más suele contratarse en *outsourcing*.

En el estudio realizado por la *Cranfield University* y William M. Mercer en 1998, el 77% de las organizaciones participantes en el estudio, están utilizando los servicios de formación y desarrollo de proveedores externos, por encima del reclutamiento y selección (59%) y compensación y beneficios (30%).¹⁰⁶

También se ha hecho evidente que la formación tradicional es un medio insuficiente para atender a la creciente demanda de formación en las organizaciones por las limitaciones derivadas de la necesidad de una infraestructura física, su elevado costo, y la escasez de tiempo de los empleados. Ante esta situación, y debido

¹⁰⁵ *Ibidem*.

¹⁰⁶ http://www.iese.edu/en/files/6_4852.pdf [consulta 23 Febrero 2004]

a la evolución tecnológica, se está produciendo un cambio en la forma en que las empresas están llevando a cabo sus procesos de formación con la aparición del *e-Learning*.

CAPACITACIÓN.

e-Learning

Es el aprendizaje adquirido a través del uso de alguna tecnología, ya sea a través de la red (Internet, Intranet) o en otros formatos (ej. CD Rom). La información se basa en la entrega de contenidos mediante un esquema estructurado, ejercicios prácticos, casos prácticos, casos de estudio, evaluaciones, consultorías o simulaciones.¹⁰⁷

En los últimos años, muchas empresas han emprendido proyectos de *e-Learning*, bien implementando sus propios campus virtuales o bien mediante la contratación de un servicio de *outsourcing* de formación en compañías especializadas.

Ventajas del *e-Learning*

- Mayor flexibilidad y accesibilidad de la formación para todos los empleados de la organización.
- Reducción muy importante de los gastos de formación. Se estima que el costo de la formación equivale al 30% del costo de la formación tradicional.
- Se eliminan los gastos de viaje y se reducen drásticamente los costos de los formadores o capacitadores.
- Disponibilidad de recursos para resolver las dudas de los usuarios.
- Permite adaptar el servicio de formación ágilmente a un entorno cambiante.

Con base en lo expuesto puedo concluir que el capital humano tiene una gran importancia que va creciendo, sin embargo este se hace cada vez más difícil encontrar, retener y convencer a los candidatos ideales. Por ello, las empresas están centrando sus esfuerzos en desarrollar mejores técnicas de retención y afiliación del talento. Todo ello, repercute en el presupuesto que las empresas destinan a sus departamentos de RRHH, con lo que se hace necesario encontrar fórmulas que faciliten la especialización de las funciones del departamento y que a su vez no supongan una gran inversión interna, por ello las empresas están volteando a los servicios que la cadena de valor virtual integra para el valor de las personas.¹⁰⁸

3.2.4.- LOGÍSTICA INTERNA

El *e-business* ha logrado en este proceso la reducción de los inventarios de las materias primas y productos en curso o semiterminados, disminuyendo con ello los costos financieros, de tratamiento y almacenamiento asociados en los procesos de producción, los tiempos de costos de producción se han reducido, logrando un menor tratamiento físico de documentación (pedidos, facturas, recibos), un aumento en el rendimiento de los equipos y programas de producción, colocando los productos más rápido en los mercados y reduciendo los tiempos de entrega.¹⁰⁹

Uno de los servicios que ofrecen las diferentes distribuidores de paquetes comerciales en México es el de poner al servicio de la empresa *software* encargado de etiquetar y de cubrir vía Internet los requisitos de peso del paquete, costo, y plazo de entrega sin la necesidad de que dentro de la empresa se tenga que cubrir y otorgar el mayor esfuerzo para estos requisitos.

El ejemplo más vanguardista de este proceso es el *software* que ofrece Estafeta.

Descripción:

¹⁰⁷ *Ibidem*.

¹⁰⁸ http://www.iese.edu/en/files/6_4852.pdf [consulta 23 Febrero 2004]

¹⁰⁹ Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P.p. 30.

Nombre del *software*: *FedEx Ship Manager Software*

El *software* facilita los envíos para que las empresas puedan atender asuntos más importantes sin la necesidad de tener que rastrear ellas los productos durante su entrega.

Con el *software* de *FedEx Ship Manager Software*, las empresas tienen la facilidad de transformar la forma en que se envían los paquetes. Desde la preparación de etiquetas de envío hasta el registro de la documentación de embarques y de rastreo. Este programa facilita y acelera los envíos en cada etapa. Sólo se requiere una computadora, un módem o la conexión de LAN y una impresora láser para agilizar su ciclo de envíos, reducir errores y aligerar el proceso, todo esto sin errores y sin costo adicional (el único costo es la compra del CD.), además de poder bajar el programa con un uso limitado, un servicio que para la logística interna de la empresa representa un ahorro de tiempo y de control de mercancías tanto como las que entran al almacén como las que se entregan.

3.2.5.- LOGÍSTICA EXTERNA, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

El *e-business* facilita el desarrollo de una interfase única de comunicación con los clientes, las empresas pueden utilizar el *e-business* para desarrollar una ciberpresencia o presencia en Internet, de tipo informativa y transaccional, que permite automatizar los procesos comerciales y de venta, producción y entrega de productos o servicios, atención y servicio al cliente.¹¹⁰

Además permite desarrollar nuevos canales para el marketing, para promocionar, distribuye información de valor para los clientes y venta de productos a un sin fin de clientes potenciales en un contexto a escala mundial.

A través de Internet, las empresas facilitan información general sobre el valor de sus productos y servicios, de los siguientes modos.

- 1.- Información específica accediendo a manuales y referencias *on-line*.
- 2.- Facilidades de búsqueda y comparación de ofertas.
- 3.- Participa y crea mercados nuevos segmentos de mercado electrónicos.
- 4.- Pedidos *on-line*.
- 5.- Otorga valor al cliente de respuestas expertas, genéricas y específicas.
- 6.- Existe la sección de preguntas frecuentes la cual logra una solución directa con los clientes.
- 7.- Logra el mantenimiento fácil de los productos.

El *software* utilizado par gestionar con el cliente en este proceso es el *Customer Relationship Management* (CRM), un sistema que permite desarrollar nuevos canales para el una respuesta rápida e individualizada los clientes habituales o potenciales.

Acerca del CRM.

La definición más aceptada del CRM es la que lo describe como el conjunto de estrategias de ventas, marketing, comunicación y tecnología diseñadas con el propósito de establecer relaciones duraderas con todos los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades.¹¹¹

Por ello considero que el CRM debe ser una visión integral de la empresa sobre cómo debe relacionarse con los clientes, cuál es el canal que debe emplear, la herramienta tecnológica que debe utilizar para poder tener un trato masivo y simultáneo con cientos o miles de sus clientes.

Asimismo el CRM "balancea" la organización empresarial hacia el cliente: cambia el foco desde la "operación" para centrarse en la figura del comprador de sus servicios.

¹¹⁰ *Ibidem*. P. 30.

¹¹¹ Chiva de Agustín César, <http://www.tecnomarkets.com/boletines/research/research91.htm> [Consulta 12 Febrero 2004]

El CRM presenta un cambio en el enfoque de la gestión de clientes al integrar dinámicamente las Ventas, el Marketing y el Servicio de Atención al cliente. Asimismo se integran en los sistemas de la empresa toda la información que afecta al negocio: las bases de datos de clientes, los sistemas corporativos, los sistemas de soporte al negocio, etc.

Algunas empresas con recursos (financieros y humanos) suficientes se plantean implantar desde cero hasta una solución a medida que cumpla todas las necesidades de su gestión de clientes. Esta implantación suele tener un costo elevado: junto a la inversión en el *Hardware* es necesaria la adquisición de un *software* estándar, o herramienta de desarrollo en su defecto. Por último además del costo interno de personal dedicado de forma total o parcial a un proyecto de implantación CRM es necesario contratar externamente a una empresa -normalmente una consultora de servicios informáticos- que posea el conocimiento funcional y técnico de la solución a instalar.¹¹²

Uno de los factores a considerar asimismo es la integración del sistema de gestión de clientes con los sistemas preexistentes en la empresa. De nada serviría un sistema de interacción utilizado en un "*contact-center*" que no dispusiese de datos sobre la facturación, el cobro, status del pedido, recepción de quejas, etc.

Los productos dentro del CRM, son variados y con características diferentes para el uso dentro de la empresa con repercusiones en el exterior, a continuación se plantean definiciones y ejemplificaciones de las diferencias del CRM.¹¹³

1.-ASP de productos CRM

Los sistemas ASP proveen aplicaciones preempaquetadas de todo tipo, también CRM. Habitualmente siguen un régimen de alquiler de la solución que incluye el *Hardware*, la licencia así como el mantenimiento, nuevas versiones, etc. Esta alternativa se utiliza en empresas que no tienen una definición de procesos demasiado cerrada y que necesita tener un sistema en un plazo inmediato.

2.-*Outsourcing del Contact Center.*

Mayor eficiencia y control de costos (mano de obra).

- Disponen de base de clientes que les permiten ofrecer tecnología madura y comprobada
- Empresa cliente cede el control
- No ofrecen experiencia en consultoría e integración de sistemas

3.-*Hosting* de soluciones CRM.

Administración y operación remota de la tecnología ofrecida por varios proveedores e integrada.

- Acceso rápido a una arquitectura preintegrada
- Estructura de costos predecible
- El proveedor de *hosting* debe tener experiencia en consultoría e integración de sistemas

4.- CRM Analítico

- Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente.

- *Business Intelligence:*

- *DataWarehouse* (almacén central de los datos de la empresa)
- *DataMining* (analiza información para descubrir tendencias, escenarios, etc.)

- Detección de patrones de comportamiento
- Permite diseñar acciones comerciales diferenciadas

5.-CRM Operacional

- Responsable de la gestión de las diferentes funciones de ventas, marketing y servicio al cliente y de su integración con sistemas existentes.

¹¹² *Ibidem.*

¹¹³ *Ibidem.*

- No hay compartimientos estancados con información no compartida

6.- CRM Colaborativo

Se gestionan en los diferentes canales de relación con los clientes:

Web, E-mail, Fax, Teléfono, Interacción directa, etc.

A continuación se describen brevemente algunos de los parámetros analizados en el estudio de las capacidades que teóricamente debe proporcionar una solución CRM completa:¹¹⁴

- 1) Gestión de oportunidades: OMS (*Opportunity Management Service*).
- 2) Sistema de configuración de ventas: Permite la configuración de materiales, precios, promociones, servicios, opciones de financiación y marketing.
- 3) *Partner Relationship Management*
- 4) Sistema de Venta Interactiva: Capacidad de establecer relaciones comerciales sin necesidad de un operador. Incluye técnicas (a) cara-a-cara, (b) Web colaborativa y (c) cliente *self-service*.
- 5) Compensación e Incentivos: Corresponde a la capacidad de gestionar los incentivos, planes de compensación y cuotas para transacciones susceptibles de generar comisiones de venta. Implica la existencia de herramientas de *reporting* y de utilidades de simulación de ventas.
- 6) Gestión de contenidos: Esta herramienta permite el acceso a los contenidos de cualquier naturaleza (textos, gráficos, animaciones, vídeos.)
- 7) *E-service*: Corresponde a herramientas que permiten a clientes, socios y clientes potenciales para realizar consultas *self-service* e interacciones con la empresa vía Internet, Intranet o Extranets.
- 8) Gestión de llamadas: Funcionalidad central de las aplicaciones de CSS (*Customer Service Support*). Se usa para llamadas y transacciones entrantes, y para la gestión de las transacciones del inicio al fin de la interacción.
- 9) *Field Service*: Incluye herramientas de previsiones de ventas, gestión de contratos, garantías, servicio de componentes, gestión de infraestructura, inventario, seguimiento de defectos (gestión de calidad) y *reporting*.
- 10) Personalización: Capacidad de personalizar el entorno de contacto del cliente en función de múltiples parámetros (preferencias, datos relevantes de cliente, comportamientos, etc.)
- 11) *Software* analítico: Capacidad de elaborar estadísticas e informes.
- 12) Gestión de Marketing: Gestión de campañas, generación de perfiles, *target groups* y capacidades de segmentación,
- 13) Escalabilidad
- 14) Parametrización
- 15) Rapidez de implantación

Es importante hacer notar que en gran parte del valor agregado que ofrece la cadena de valor virtual en el mundo real es la entrega eficiente de los productos, que la empresa produce, es por esta razón que los cuestionamientos acerca del valor y de las fuerzas, factores que crean el concepto de **e-logística** queda definido en función de los siguientes puntos.¹¹⁵

Los factores clave en el proceso de logística externa son:

El costo del servicio.

El alcance de la red de distribución.

Los costos adicionales de embalaje y seguro.

Los tiempos de entrega promedios.

La política de la empresa ante los posibles problemas de entrega.

Más servicio: que el cliente pueda elegir el plazo y forma de entrega.

Información sobre el seguimiento del pedido.¹¹⁶

¹¹⁴ *Ibidem*.

¹¹⁵ *Ibidem*.

¹¹⁶ Jara Melñir Ignacio Antonio. *Op.Cit.* [06 de enero de 2004]

Es importante notar que un gran agregado de valor para este autor es la libertad de elección que tiene el cliente para definir los tiempo y formas de entrega de sus productos, y aunque este tiene un costo, este es relativamente pequeño en comparación con la comodidad que este servicio ofrece.

Ejemplo.

Una empresa que se ha consolidado en la venta de boletos por vía telefónica y ahora por Internet es *ticket master*.

Políticas de compra de <https://ticketmaster.com.mx/>.

Ticket master On-line te proporciona el mejor lugar disponible al momento de realizar la compra, de acuerdo al precio solicitado.

El horario de venta a través de *Ticket master On-line* es de la 6:00. a.m. a 10:00.p.m. hora del centro de México.

Si escoges el servicio de “envió a D.F. o Área Metropolitana”, “Envío a Monterrey” o “Envío a Guadalajara y zona conurbada, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá” tu compra deberás efectuarla con un mínimo de 8 días hábiles previos a la realización del evento. En el caso de “Envíos al interior de la Republica” tu compra deberás efectuarla con un mínimo de 10 días hábiles previos a la realización del evento. Por tu seguridad, para que el mensajero pueda realizar la entrega de boletos en tu domicilio u oficina, es necesario que la persona que recibe (titular de la tarjeta o extra indicado en tu compra) presente identificación oficial (IFE, cartilla, pasaporte o cédula profesional).

Si seleccionas el servicio Will Call, tienes la opción de recoger tus boletos hasta un día antes del evento, directamente en los centros *Ticket master* autorizados. En horario de 11:00 a 20:00 hrs.

Servicio de envió premier (Sólo Distrito Federal.)

Es un servicio de entrega *Express* que permite recibir boletos en casa u oficina en un lapso no mayor de 2 días hábiles, en un horario de 9:00 a 18:00 hrs. De lunes a viernes. El costo del boleto es por (\$60.00) por el total de los boletos o *souvenirs* adquiridos en cada compra.¹¹⁷

Otro ejemplo claro de la compra de productos y de los costos que esta compra tiene son las librerías donde una de las principales en el Distrito Federal es GANDHI.

Proceso de Compra¹¹⁸

1. Lo primero y más importante es hacer el 'Registro', con tu información personal (nombre, correo electrónico y contraseña) creando un perfil para que pueda comprar en toda la tienda.
2. Sigue lo más sencillo: 'Agregar' productos a tu Bolsa de Compras, aquí tienes una descripción general de lo que estás comprando.
3. Después tenemos que saber a dónde vamos a hacer llegar el 'Envío' de tus productos, la información clara y completa nos facilita el envío.
4. En el 'Pago' nos dices cuál es el método que prefieres para pagar tu orden y también confirmas la dirección de facturación.

¹¹⁷ <http://ticketmaster.com.mx/>. [consulta 20 enero 2004]

¹¹⁸ <http://gandhi.com.mx/> [consulta 17 febrero 2004]

5. Y por último, la 'Confirmación' de tu pedido con toda la información que necesitas. ¿Qué esperas para explorar la tienda y comprar?, es muy fácil.

Formas de Pago

Puedes realizar tus compras pagando con Tarjetas de Crédito (Visa, MasterCard, American Express) o a través de un Depósito Bancario (esta opción es únicamente para la República Mexicana —incluyendo D.F. y Área Metropolitana).

Con Tarjeta de Crédito:

Aceptan tarjetas de crédito (MasterCard, American Express, Visa).

Según estudios y estadísticas recientes es mucho más seguro utilizar una tarjeta de crédito en el Web que en una tienda o cualquier establecimiento.

Sin embargo garantizan la seguridad de las transferencias por medio de un certificado digital expedido por VeriSign que usa la tecnología de encriptación (128 bits) más poderosa de la actualidad, considerada como inviolable. Cada transacción entre el navegador y el servidor está segura y protegida.

Para Depósito Bancario:

Esta opción de pago es válida únicamente para la República Mexicana incluyendo D.F. y Área Metropolitana.

Una vez que recibas la información sobre tu pedido deberás realizar el pago en la siguiente cuenta:

Banco: (Antes BITAL)  HSBC
Nombre: Librerías Gandhi, S.A. de C.V.
Número de Cuenta: 4019836923
Sucursal: 071

Y posteriormente enviar por correo electrónico (pedidos@gandhi.com.mx) el comprobante del Banco indicando No. de Pedido y Nombre o por fax a los números que a continuación te proporcionamos, para proceder con la entrega de tu material:

Fax directo: +(52.55) LADA 5661.0911 Ext. 2757 desde el Distrito Federal o al teléfono LADA sin costo 01.800.201.7373 desde el interior de la República.

Tarifas de envío

El costo del envío en esta empresa se encuentra en función de la cantidad de productos y el destino, es importante notar que esta empresa tiene un servicio muy completo en cuanto a logística externa y a servicios post-venta como se nota en el siguiente apartado.

Envíos en México
Compañía. Estafeta¹¹⁹

Tabla para cálculo de tarifas <i>(tarifa en Pesos mexicanos, sujeta a cambio sin previo aviso)</i>	
No. De Artículos	D.F. y Zona Metropolitana, Interior de la República \$
1 a 5	49
6	52
7	55
8	58
9	61
10	64
20	94
25	109
30	124
40	154
50	184

NOTA: Como artículo se considera: libro, cd, vhs/dvd. Los accesorios dependerán de su peso y volumen

Compañía FEDEX¹²⁰

La diferencia entre las compañías radica principalmente entre lo internacional que resulta la compañía que a continuación presento, que la cobertura por perdida es total y las tarifas son manejadas en dólares americanos tomando como base el tipo de cambio al día de la compra.

Tabla para cálculo de tarifas <i>(tarifa expresada en dólares americanos USD, sujeta a cambio sin previo aviso)</i>					
No. de Artículos	Zona A	Zona B	Zona C	Zona D	Zona E
1	25	32	33	43	68
2	25	32	33	43	68
3	28	35	36	47	75
4	31	38	39	51	82

¹¹⁹ *Ibidem.*

¹²⁰ *Ibidem.*

5	34	41	42	55	89
10	49	56	57	75	124
15	64	71	72	95	159
20	79	86	87	115	194
25	94	101	102	135	229
30	109	116	117	155	264
40	139	146	147	195	334
50	169	176	177	235	404

Guía de Zonas

Zona A	E.U.A., Canadá
Zona B	El Caribe, Puerto Rico, Centro y Sudamérica
Zona C	Europa
Zona D	Asia, Australia, Nueva Zelanda
Zona E	Resto del Mundo

Protocolo de seguridad en los ejemplos anteriores.

Ambas empresas cuentan con un certificado digital expedido por *VeriSign* que usa la tecnología de encriptación (128 bits) más poderosa de la actualidad, considerada como inviolable. Cada transacción entre el navegador y el servidor está segura y protegida.

VeriSign es la única autoridad certificadora en el mundo que ha pasado la auditoría #SAS70 de la consultora KPMG.

Cuando visites un sitio seguro (aquellos cuya dirección empieza por 'https://' y que tienen la imagen un candado cerrado en la barra inferior o 'de estado' de tu navegador), el sitio enviará automáticamente a tu navegador su certificado.

Como se vio en el ejemplo anterior los costos pueden variar desde la perspectiva interna de la empresa, sin embargo el entorno tecnológico que rodea a la empresa también altera la cadena de valor virtual y en este caso el desempeño del departamento de e-logística.

Las fuerzas tecnológicas que afectan la e-logística son:

- Poder computacional más económico.
- Mezcla de tecnologías de información y entretenimiento.
- Adopción de Internet.
- Capacidad de análisis por lógica difusa.
- Motores y controles para alta velocidad.
- Pagos y medios electrónicos.¹²¹

¹²¹ Jara Melñir Ignacio Antonio . www.rincondelvago.com [06 de enero de 2004]

3.2.6.- SERVICIOS POSTVENTA

A través de Internet los compradores puede obtener información adicional sobre el producto o servicio que le han adquirido o adquirir actualizaciones del mismo si la empresa ofrece este servicio (principalmente en la venta de *software*).

La empresa puede dar un seguimiento de entrega de los productos y servicios que otorga, ya que las empresas se asocian con compañías especializadas en la entrega de sus productos (estas son ajenas a las empresas), a este proceso se le conoce como *e-fulfillment*.

Gracias al Internet, las soluciones a problemas, para proponer sugerencias, obtener información técnica, así como compartir experiencias con otros clientes en el mismo portal.

De este modo se da un trato igual a todos lo clientes sin importar el lugar de residencia, ni la zona horaria en que se encuentren, que fue un obstáculo anteriormente ya que no se podía establecer una comunicación por los motivos anteriores.¹²²

Ejemplo

Como se vio el ejemplo clásico es el rastreo de pedidos o status de este. Es importante notar que muchas de las empresas que ofrecen este servicio se deslindan de el, concediéndoles la responsabilidad a las empresas de entrega de productos como es FEDEX Y ESTAFETA en México.

Alternativas de rastreo.

FedEx realiza el rastreo de los embarques mediante los números de referencia, orden de compra o número de la factura u otros.

Los tipos de referencia que FedEx, maneja se basan en 20 dígitos, los cuales se otorgan al momento de realizar una transacción, los cuales son distintos para el tipo de entrega y para el tiempo de entrega según se haya pactado con la empresa que vende uno de sus productos.

Los números utilizados para el manejo de mercancía va desde:

- Número de referencia FedEx Express
- Número para realizar el rastreo de FedEx Express
- Número de referencia de FedEx Ground
- Número de orden de compra FedEx Ground
- Número de factura de FedEx Ground
- Número para realizar el rastreo de FedEx Ground

Todos estos números son distintos y sin embargo el principal problema es la confusión al momento de que la compañía los otorga.

Este servicio nos ofrecen la comodidad de tener algo extra después de comprar como el rastrear nuestro pedido, en cualquier momento y con la facilidad de que con un dato podamos obtener información en tiempo real.

3.2.7.- INFRAESTRUCTURA

Las actividades de administración de toda empresa como son la planificación, control, organización, información, contabilidad, finanzas, etc. se pueden virtualizar haciendo uso de la información en tiempo real para la toma de decisiones, debido principalmente al uso de las TIC, ya que gracias a estas se puede obtener información acerca del entorno y así trasladarla a la definición de sus objetivos.

¹²² Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P.p. 30.

Cabe mencionar que gracias al uso de las TIC las empresas están reduciendo su tamaño en las unidades de organización y por ello redefinen sus procesos de negocio.¹²³

Nuevos modelos de negocio.-

La tienda virtual: Es el negocio que se mantiene en Internet donde la principal característica de sus usuarios o consumidor es que estos son ocasionales, entre la amplia audiencia, realizando compras con una periodicidad inestable, poniendo a solicitud y adquisición del consumidor los productos o servicios que la empresa ofrece al público.¹²⁴

Estos clientes demandan un entorno dinámico y atractivo, con facilidad de acceso, uso y pago, con páginas atractivas que les hagan volver a la misma tienda virtual una y otra vez. Una empresa que desea obtener el éxito en Internet a través de una tienda virtual debe, por lo tanto, ofrecer un auténtico valor añadido a todos y a cada uno de sus clientes potenciales en la WWW, satisfaciendo todas estas demandas y contando, además, con un sólido enlace entre su escaparate en la Red y su sistema de gestión empresarial que le garantice un correcto procesamiento de pedidos y logística de distribución a costo mínimo.¹²⁵

Antes las ventas se limitaban sólo a los clientes que podían acceder físicamente a la tienda o a través de anuncios, catálogos y pedidos por teléfono. En todos los casos, las medianas y grandes empresas necesitaban personal calificado que atendiera las llamadas, que realizara los correspondientes consultas de stock, introduciendo los datos del cliente y el pedido en el sistema central, entre muchas otras actividades totalmente mecánicas.

Ahora, a través de la tienda virtual de cualquier empresa, ofreciendo todo este proceso se realizándolo de manera totalmente automatizada, con la ventaja de tener ofertados sus productos no sólo en el horario comercial, sino las 24 horas del día, siete días a la semana.¹²⁶

Ejemplo de tienda virtual.

http://tienda.iiec.unam.mx/articulo.html?articulo_clave=Libros5

Que no es mas que una tienda virtual del instituto de investigaciones económicas, donde se ofrecen artículos e investigación en torno al ambiente económico, en productos como son: CD's, libros, revistas, video-cassettes y otros.

La gran mayoría de los modelos de negocio se centran en Internet, como es el caso de los **portales** cuya finalidad principal es la de construir una comunidad de consumidores de información para canalizar los mismos hacia los suministradores de bienes y servicios, su negocio radica en el tráfico y número de usuarios del mismo; **mercado electrónico**, que ha diferencia de los portales estas estructuras facilitan las transacciones económicas entre los oferentes (proveedores) y demandantes (clientes) que participan en el mismo y que muchas veces han sido canalizados a través de los portales; y **suministradores de bienes y Servicios o agentes virtuales**, que no serían mas que empresas que negocian indirectamente los productos de otros facilitando la transacción completa con los clientes a través de Internet, el nivel de personalización del sistema hacia el cliente puede ser muy elevado dinámico y ajustable a las necesidades de los clientes.¹²⁷

¹²³ *Ibidem.*

¹²⁴ www.aquaesolutions.com [consulta el 20 de Diciembre 2003]

¹²⁵ *Ibidem.*

¹²⁶ *Ibidem.*

¹²⁷ López Sánchez José. *Evolución de los modelos de negocio en Internet*. 28223- Madrid .2001. P.12

Motor de Búsqueda, Es un conjunto de programas coordinados que se encargan de visitar cada uno de los sitios que integran el Web, empleando los propios hipervínculos contenidos en las páginas Web para buscar y leer otros sitios, crear un enorme índice de todas las páginas que han sido leídas, llamado comúnmente catálogo, para luego presentar direcciones en Internet como resultado de las peticiones de búsqueda solicitadas por las gentes que usan estos servicios de localización de páginas.¹²⁸

Hospedaje Web, es el servicio de almacenamiento, acceso y mantenimiento de los archivos que integran un Sitio Web. Más importante que el espacio en disco provisto para estos archivos, es el acceso rápido al Internet lo que adquiere mayor relevancia. Una empresa que pretenda hospedar su Sitio Web en sus propias instalaciones, requiera invertir una fuerte cantidad en recursos de equipos, sistemas y medios de comunicación generalmente caros. Los servicios de Hospedaje Web permiten a las compañías compartir el costo de una conexión rápida a Internet.

Cuando un Sitio Web llega a ser muy robusto, es muy probable que el servidor Web en el que se encuentren instalados los archivos electrónicos que lo integran, sea dedicado única y exclusivamente a atender a este sitio. Este servicio se conoce como Hospedaje Web dedicado. En este caso, el equipo de cómputo que funciona como servidor Web puede ser propiedad de la empresa que publica el Sitio Web o del propio proveedor de Internet.

Correo Electrónico, el correo electrónico (email, *electronic mail*) es el intercambio de mensajes almacenados en computadora por medio de las telecomunicaciones. Los mensajes de correo electrónico se codifican por lo general en formato de texto ASCII (*American Standard Code for Information Interchange*). Sin embargo, se pueden también enviar archivos en otros formatos, tales como imágenes gráficas y archivos de sonidos, los cuales son transferidos como archivos anexos en formato binario. El correo electrónico representa una de las primeras aplicaciones del Internet y sigue siendo la de mayor uso. Un alto porcentaje del tráfico total en el Internet se debe al correo electrónico. El correo electrónico puede ser también intercambiado entre usuarios de proveedores privados de servicios en línea, tales como America On Line y Compuserve, y aquellos conectados a través de otros medios diferentes al Internet, redes públicas y privadas.¹²⁹

El correo puede ser enviado tanto a individuos en lo particular como a listas de distribución. Una lista de distribución puede ser administrada usando *software* especializado (*e-reflector*). Algunas listas de correo permiten a uno subscribirse con tan sólo enviar una solicitud a su administrador. Una lista de correo que se administra automáticamente se le nombra servidor de listas (*list server*).

El correo electrónico es uno de los protocolos incluidos dentro del TCP/IP (*Transport Control Protocol/Internet Protocol*), protocolo que gobierna la operación del Internet. Un protocolo comúnmente empleado para enviar correo electrónico es el SMTP (*Simple Mail Transfer Protocol*) y un protocolo muy popular para recibirlo es el POP3 (*Post Office Protocol 3*). Tanto Netscape como Microsoft incluyen un *software* básico para administración de correo junto con sus programas para navegación en el Web.

¹²⁸ <http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/sitioweb.htm> [consultado 3 de marzo 2004]

¹²⁹ *Ibidem.*

3.3 MODELOS DE NEGOCIO EN EL *E-BUSINESS*

Un modelo de negocio define una arquitectura alrededor de la cual gira un producto, servicio y un flujo de información en una actividad que crea valor.¹³⁰

Es decir que con base en este modelo también se presenta a los actores y sus roles respectivos, así como los beneficios esperados que se obtendrán siempre que se organicen de forma adecuada.

En definitiva, considero que un modelo de negocio describe las fuentes de los ingresos que sustentan dicho modelo, es decir la base de sus actividades.

En el caso de *e-Business*, los diferentes modelos de negocio se pueden clasificar en dos grandes grupos:

Modelos de negocio «trasplantados»

Los modelos trasplantados son aquellos modelos de negocio tradicionales que han sido modificados y llevados al mundo *Web*.¹³¹

Ejemplos de este tipo de modelo de negocio son:

Librerías y similares de venta al detalle cuyo núcleo básico de negocio es el mismo que la venta por correo.

Sistemas de publicidad donde un tercero soporta los costos de un servicio gratuito y cuyo éxito dependerá de lo atractivo que sea el servicio ofrecido.

Suscripciones para acceder a bases de datos durante un tiempo o por un número determinado de consultas.

Promocionales, en donde se presenta un producto y el negocio está en los servicios que se prestan alrededor de dicho producto, o bien en permitir la prueba gratuita y sin compromiso por un periodo de 30 días, siguiendo modelos de venta al detalle clásica.

Marketing directo en sus dos vertientes: la primera, el envío masivo de información no solicitada con el riesgo de provocar un efecto de rechazo generalizado a dicho envío, y la segunda, siguiendo pautas de fidelización, aceptar la publicidad directa o información personalizada solicitando la conformidad del usuario, explícitamente o a través de un regalo, ventajas por contestar a encuestas, etc.

El hecho de traspasar modelos de negocio estándar a entornos Internet no es en sí mismo un efecto pernicioso para el negocio actual, e incluso puede verse como una línea nueva o complementaria, sin embargo, la transición de uno a otro medio no es una cuestión puramente de tecnología sino que también conlleva un nivel de riesgo asociado a dicho cambio.

Modelos de negocio «nativos»

Los modelos nativos son aquellas actividades que surgen dentro de los entornos tipo Internet y no tienen un paralelo en otras áreas. Estos modelos serían inconcebibles o al menos muy complicados si no existiera la *Web*. Ejemplos de este tipo de modelo de negocio son:

¹³⁰ Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* P.p. 19-20

¹³¹ <http://www.monografias.com> [Consulta 20 octubre 2003].

Proveedores de acceso (*hosting, e-mail, etc.*) a Internet y proveedores de servicios de comercio. Sin embargo, éste no constituye realmente un nuevo modelo de negocio, ya que está basado en servicios de conexión, procesado y transacciones.

Subastas basadas en *web*, que se podrían clasificar en función de la audiencia y la forma en que se lleva el mercado a la *web*, dando lugar a subastas que facilitan las transacciones entre un cliente con otro cliente **C2C** (*customer to customer*), clientes con ofertas de empresas **B2C** (*business to customer*). El modelo consiste en ofrecer dos o más formas para la venta con el mismo precio y en función de las reglas (mejor oferta, mejor oferente, etc.) se cierra la subasta y se ejecuta la compraventa.

Subasta moderada, que consiste en una subasta en la que se guardan las identidades y las pujas que se hayan realizado. Al final, el sistema interactúa con todos los datos obtenidos y presenta al ganador de la subasta, ejecutándose la acción pertinente.

Subasta *business to business*: el mercado del *business to business* **B2B**, esta comenzando a aparecer en sitios *web*, donde se enfocan algunos aspectos de la empresa, tales como: proveedores, pedidos, compras o ventas de productos y/o servicios, etc., y se actúa sobre ellos.

Intermediarios de información: son aquellos negocios cuya fuente de ingresos procede de capturar información y determinar perfiles detallados, para ser usados por terceros. También se pueden definir como los que relacionan múltiples compradores y vendedores en áreas muy específicas, que recogen información precisa, consistente y comparable de los vendedores y proporcionan herramientas para la ayuda a la decisión de una compra determinada.¹³²

Todos estos nuevos modelos de negocio, tienen una característica en especial, la basarse en la creación de valor a través de la información, con la capacidad de replica, es decir, sustituir las actividades de la cadena de valor real por actividades de la cadena de valor virtual.

Hoy en día las empresas pueden competir en dos mundos no excluyentes pero sí complementarios: un mundo real de recursos que se pueden ver y tocar, mercado físico y un mundo virtual en el que los bienes y servicios adoptan la forma de información digital y se pueden prestar a través de los canales de comunicación, mercado electrónico.¹³³

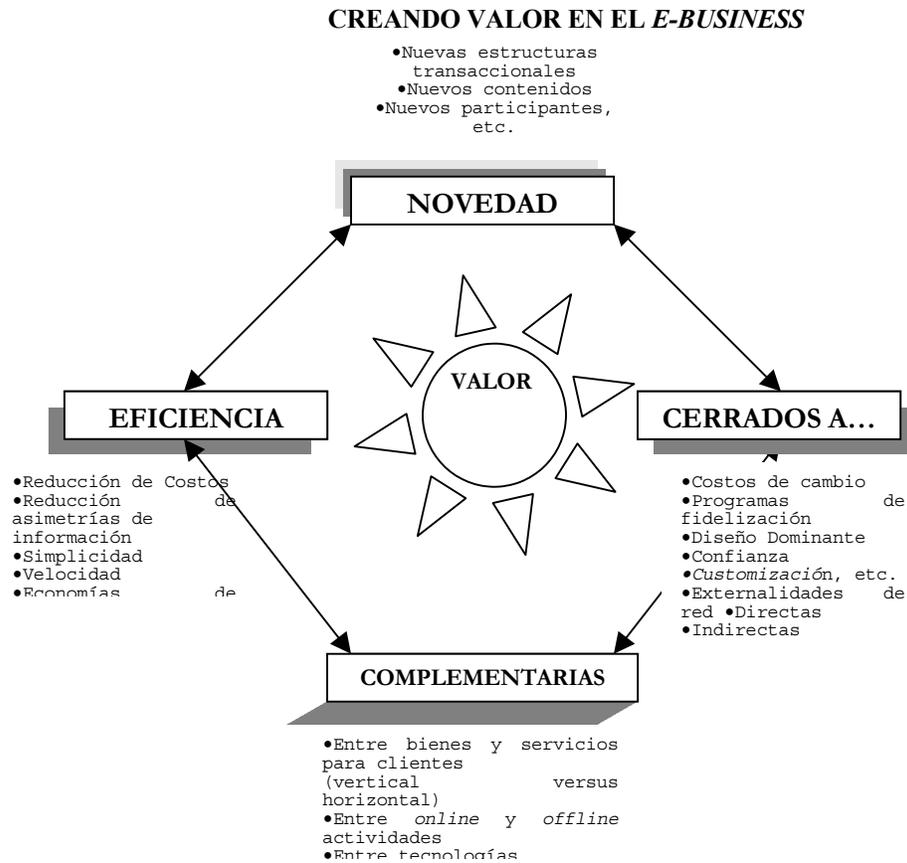
Organizar virtualmente.- Los procesos de negocio que las empresas realizan, Pueden encontrarse dispersos geográficamente y temporalmente o en se defecto permanentemente, de individuos, grupos, unidades organizadoras, completas dependientes unidas vía electrónica con el objeto de ser parte del proceso productivo.

Fragmentación de los procesos los individuos que realizan actividades accesorias, se encuentran unidos por la información que comparten e integran en un solo proceso productivo, estos debido a las TIC, puede jamás verse físicamente o entablar una conversación directa.

¹³² <<http://www.monografias.com>>[Consulta: 20.octubre.2003].

¹³³ *Idem.*

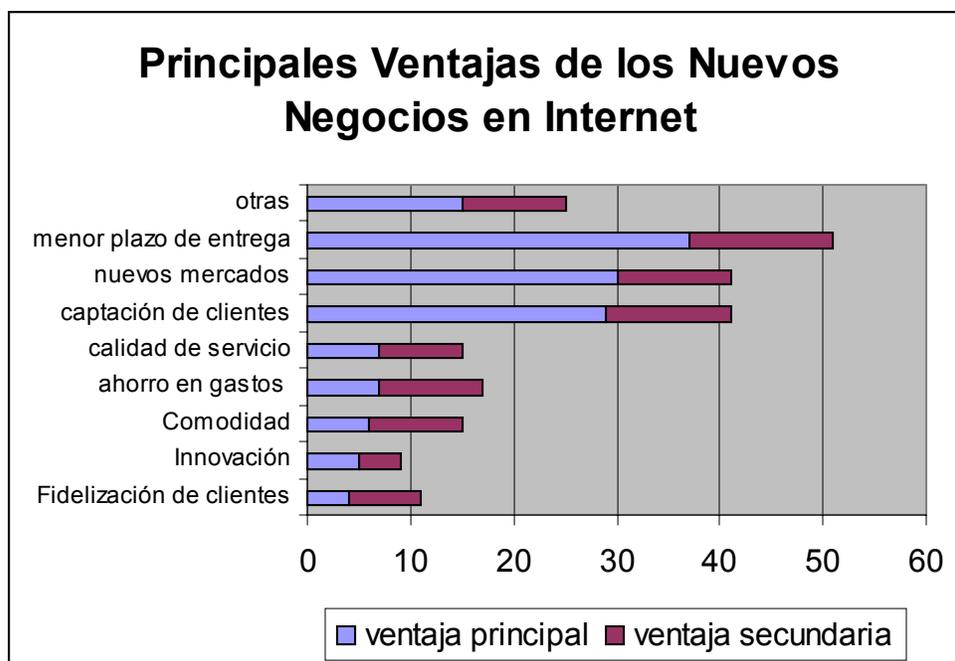
3.4.- FUENTES DE CREACIÓN DE VALOR EN EL E-BUSINESS.



134

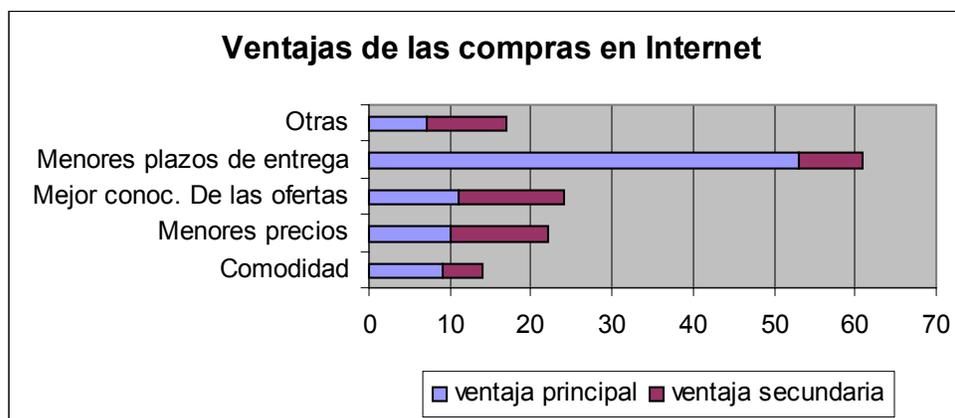
Respecto a las posibles fuentes de valor, quizás las más importantes están relacionadas con la **eficiencia** concretamente con la reducción de los plazos de entrega aunque algunas empresas no descarten otras. Más de un 50 % de las empresas que venden a través de Internet (Fig. principales ventajas.) opinan que existe una reducción considerable en los plazos de entrega de los productos y mayor agilidad en la distribución.

¹³⁴ López Sánchez José *Op.Cit.* P. 12



Fuente: DMR Consulting/SEDISI(2002)¹³⁵

Este porcentaje se incrementa al 60 % de las empresas que compran en Internet (Fig. ventajas de las compras). Cabe destacar que los menores precios no están entre las ventajas más importantes para las empresas que compran en Internet (sólo el 10 % de las empresas la identifican como la principal ventaja). Otras ventajas como ahorro de gastos comerciales apenas alcanzan el 20 %.



Fuente: DMR Consulting/SEDISI(2002)¹³⁶

La segunda y la tercera ventaja más valorada por las empresa que venden por Internet está vinculada a la fuente **novedad**: la apertura de nuevos mercados, estar presentes en mercados distantes, de otros países e incluso de otros continentes y la posibilidad de captar de nuevos clientes, ampliar la clientela.

¹³⁵ *Ibidem*. P. 20

¹³⁶ *Ibidem*. P. 19

3.5.- DIFERENCIA ENTRE *E-BUSINESS* y *E-COMMERCE*

El *e-commerce*, facilita y agiliza la compra y venta de distintos bienes y servicios con independencia del tipo de cliente, es decir con clientes como empresas o bien como clientes reales, sin la necesidad de que estos sean parte de un sistema.

Mientras que el *e-business* da un paso adelante hacia la creación de valor, ya que la empresa integra completamente a sus proveedores y clientes gracias a una red de comunicación directa y en tiempo real. Debido a esto la organización en su estructura sufre un cambio de modelo, donde el proceso principal es el de gestión integrada y coordinada con proveedores, clientes, intermediarios, fabricantes, empleados, socios y todo aquel que tenga una relación directa con las empresas.

En algunas ocasiones, ambos términos son utilizados de manera intercambiable. Sin embargo, para los puristas, el comercio electrónico sólo hace referencia a transacciones *online*.

Por otro lado, el término *e-business* engloba las transacciones *online*, pero también incluye los intercambios *online* de información. En este sentido, el *e-business* coincide con las disciplinas de tecnología-negocio de Gestión de relaciones con el cliente y Gestión de la Cadena de Suministro.¹³⁷

El *e-commerce* se basa en la compra y venta de productos ó servicios por Internet.

El *e-business* implica la transformación de toda la cadena de valor, desde la concepción del producto hasta su creación, fabricación, distribución y finalmente, su consumo.¹³⁸

En el futuro este proceso será dirigido por el cliente, y no por la empresa. Y esto tendrá consecuencias inéditas para todos.

Vamos a encontrar muchas definiciones, con muchos términos técnicos. Pero no es otra cosa que una manera diferente de colocar nuestros productos o servicios al alcance de los clientes.

¹³⁷ <http://www.monografias.com> [Consulta 20 octubre 2003].

¹³⁸ <http://www.tecno275.com.ar/articuloB.htm> [Consulta 20 octubre 2003]

4.- CADENA DE VALOR VIRTUAL.

Para crear valor con la información, las empresas deben examinar el mercado electrónico. Aunque la cadena de valor virtual pueda parecer igual que la del mercado físico, los compradores y vendedores pueden efectuar transferencias en las redes electrónicas exactamente igual que podrían realizar intercambios en el mundo real, los procesos que añaden valor que deben utilizar las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico son exclusivos del mundo de la información. En otras palabras, las fases que añaden valor son virtuales, en tanto que se realizan a través de y con información.¹³⁹

Cada etapa de la cadena de valor virtual es como una proyección de la cadena física de valor sin embargo la primera permite nuevos extractos del flujo de información y cada extracto puede constituir un nuevo producto o servicio.

Si las empresas quieren continuar con cualquiera de estas oportunidades, estas necesitan colocar procesos de análisis de información, organizarla para los consumidores, seleccionar que es lo más valioso, integrarlo (o sintetizarlo) y distribuirlo los pasos que logran dar valor agregado en el mundo de la información.

En efecto, estos pasos de valor agregado, en conjunción con las cadenas de valor virtual hacen una matriz de valor que permite a las compañías identificar más efectivamente los deseos de los clientes y satisfacerlos más eficientemente. Por ejemplo, cuando una manufacturera de automóviles cambia sus actividades de investigación y desarrollo de la cadena de valor física a la cadena de valor virtual, esto hace posible a la compañía explotar la matriz al vincular consumidores en un nuevo proceso del desarrollo del producto, aún si estos están localizados alrededor del mundo.¹⁴⁰

La compañía analizará, organizará, seleccionará, sintetizará y distribuirá información sobre el diseño del producto en proceso de investigación y desarrollo para crear un modelo de simulación en computadora de los consumidores, quienes podrán entonces entrar en el espacio de diseño virtual y dar retroalimentación lo cual podrá ser usado para dar un valor agregado al diseño abierto de un nuevo producto.

Por otra parte, la información puede ser turnada hacia nuevos productos secundarios: algunas empresas con cadena de valor virtual han captado diseños de productos que pueden llegar a ser la base para computadoras personales, o televisores basadas en *software* de multimedia, tales como un juego de conducción de un Lamborghini, un paquete de *software* que ahora está en el mercado.¹⁴¹

Mientras la información utilizada en tales productos también ayuda a los procesos físicos y alimenta a puntos físicos finales (un automóvil, un disco compacto, una política de seguros) esto también puede ser el insumo material para nuevas clases de valor.

La industria del periódico es otro ejemplo de como tales procesos pueden cambiar del lugar al espacio. Los ejecutivos pueden aplicar los cinco pasos del valor agregado para cada vínculo de la cadena de valor virtual hacia una visión de un matriz de oportunidades de creación de valor. Por ejemplo, del flujo de información utilizada para apoyar los reportajes y las editoriales, el periódico puede suministrar paquetes de información a lectores con archivos de audio de entrevistas de reporteros, imágenes de sus cuadernos de notas, que no han sido publicadas en papel y aún comentarios editoriales acerca de bosquejos de historias.¹⁴²

Por el pensamiento valiente al implantar la cadena de valor virtual con una integración en el lugar y el espacio, las empresas pueden ser capaces de crear sus activos digitales que a cambio, podrán modificar la dinámica competitiva de las industrias.

¹³⁹Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla, *Exploiting The Virtual Value*, Harvard Business Review., noviembre -diciembre 1995. P. 345

¹⁴⁰ *Ibidem*. P. 355

¹⁴¹ *Ibidem*. P. 358

¹⁴² *Ibidem*. P. 360.

4.1.1. TRANSICIÓN DE LA CV – CVV

La diferencia entre ambos mundos no es tan clara, podríamos decir que lo real y lo virtual son dos extremos de un continuo y las empresas (agentes que intervienen) se situarán más próximas a un vértice u otro en función del número y tipo de transacciones (información, negociación, etc.) que realicen a través de las redes de comunicación. No todas las empresas pueden obtener ventajas competitivas mediante la virtualización absoluta, ya que hay fases o transacciones que es imposible que puedan evadirse de lo real. Saber aprovechar de una manera eficiente dichos procesos electrónicos no es, desde luego, una tarea sencilla. Un modelo de negocio en Internet tendría por objeto identificar la forma a través de la cual la empresa puede crear valor en Internet.

Son cuatro las características únicas de Internet frente a cualquier otra red de transmisión de información: la ubicuidad, la interactividad, la velocidad y la inteligencia, aspectos sin duda importantes a la hora de definir el negocio.¹⁴³ éstas características serán definidas y argumentadas con el propósito de entender lo que es la ventaja virtual y su relevancia con e Internet lo que nos lleva al siguiente capítulo.

El Internet, algunas veces llamado simplemente "La Red", es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual un usuario en cualquier computadora puede, en caso de contar con los permisos apropiados, acceder a la información de otra computadora y poder tener inclusive comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras.

Fue concebido por la agencia de nombre ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) del gobierno de los Estados Unidos en el año de 1969 y se le conocía inicialmente como ARPANET. El propósito original fue crear una red que permitiera a los investigadores en un Campus poder comunicarse a través de los sistemas de cómputo con investigadores en otras Universidades.

Hoy en día, el Internet es un medio de comunicación público, cooperativo y autosuficiente en términos económicos, accesible a cientos de millones de gentes en el mundo entero. Físicamente, el Internet usa parte del total de recursos actualmente existentes en las redes de telecomunicaciones. Técnicamente, lo que distingue al Internet es el uso del protocolo de comunicación llamado TCP/IP (*Transmission Control Protocol/Internet Protocol*).

Para muchos usuarios del Internet, el correo electrónico (*e-mail*) ha reemplazado prácticamente al servicio postal para breves mensajes por escrito. El correo electrónico es la aplicación de mayor uso en la red. También se pueden realizar conversaciones "en vivo" con otros usuarios en otras localidades usando el IRC (*Internet Relay Chat*). Más recientemente, el *software* y *hardware* para telefonía en Internet permite conversaciones de voz en línea.

4.2.- ACTIVIDADES IMPLICADAS EN CVV

ETAPAS:

La forma en que las dos cadenas se presentan es diferente, un entendimiento convencional de la economía de escala y el enfoque, no aplica a la cadena de valor virtual en el mismo camino como lo hace en la cadena de valor física, sin embargo estas dos cadenas deben ser administradas de manera diferente pero en armonía.

Por ello se ha observado que las empresas adoptan procesos de valor agregado en tres etapas. En la primera etapa "Visibilidad" las empresas requieren una habilidad para ver sus operaciones físicas más eficientemente a través de la información, en esta etapa los administradores utilizan sistemas tecnológicos de información a gran escala para coordinar actividades en sus cadenas de valor físico y los procesos que gobiernan la fundación de una cadena de valor virtual.¹⁴⁴

¹⁴³<http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/Investigación-3-Lopezsanchez.PDF>. [consulta 20 de julio 2003]

¹⁴⁴ Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla, "Op. Cit. P. 360.

En la segunda etapa, "capacidad de reflejo" las empresas sustituyen actividades virtuales por unas físicas; ellos comienzan a crear una cadena de valor paralela en el mercado. Finalmente los negocios utilizan la información para establecer nuevas relaciones con los consumidores.¹⁴⁵

En una tercera etapa, los administradores diseñan un flujo de información en sus cadenas de valor virtual para entregar valor a los consumidores en una nueva forma. En efecto, ellos aplican las actividades genéricas de valor agregado a su cadena de valor virtual y sin embargo explotan lo que nosotros llamamos una "Matriz de valor".¹⁴⁶

De la manera como las empresas se mueven en el mundo de la información para desarrollar sus etapas de valor agregado, el límite de su potencial de crecimiento se incrementa. Cada una de las tres etapas representa una considerable oportunidad para las empresas.

Visibilidad: se trata de mostrar a las operaciones físicas a través de la información. En esta etapa las empresas utilizan sus sistemas informáticos para coordinar las actividades de sus cadenas de valor físicos y al hacerlo fundan los cimientos para una cadena de valor virtual. Este Sistema de Información les permite ver su cadena de valor física de una manera integrada antes que un mero conjunto de actividades discretas aunque relacionadas. Este tipo de sistemas ya existen en la actualidad y van desde los ERP's "configurables" hasta desarrollos a medida con complejas operaciones de minería de datos y la posibilidad de seguimiento de plantas de producción a través de sistemas SCADA (muy introducidos en plantas de producción masiva).¹⁴⁷

Desde luego en esta opinión es preferible el desarrollo de sistemas de información a medida, de la empresa que son los que realmente ofrecen una ventaja competitiva sobre una competencia que es (y será), cada vez más feroz.

De esta manera las empresas logran adquirir una nueva perspectiva sobre los procesos que mueven la cadena de valor virtual, detectando los más necesitados de inversión y de mejora mediante reglas de esfuerzo/beneficio.

Por ello mi concepto de visibilidad quedara centrado en una actividad de máximo monitoreo de cada etapa, proceso, forma o medio en el cual se pueda encontrar una oportunidad para crear un valor agregado como efecto de la cadena de valor virtual.

Capacidad reflejo: Las empresas pueden llegar a manejar su operación y aun instrumentar etapas de valor agregado en el *marketspace* - más rápido, mejor, con más flexibilidad y a más bajo costo. En otras palabras, las empresas pueden comenzar a preguntarse ¿Qué estamos haciendo ahora nosotros en el lugar, y que podríamos hacer más eficiente o más efectivamente en el espacio? ¿Qué etapas del valor agregado actualmente desarrolladas en la cadena de valor físico pueden ser proyectadas al mundo de la cadena de valor virtual? Cuando las compañías mueven actividades del lugar al espacio, comienzan a crear cadenas de valor virtual que paralelamente mejoran las cadenas del valor físico.¹⁴⁸

En otras palabras las empresas reemplazan las actividades físicas por actividades virtuales, comenzando a crear una cadena de valor paralela en el mercado virtual. Se trata de plantearse, por ejemplo en el equipo de diseño de una empresa de troqueles, con la comercialización de un *software* que a partir de las especificaciones recogidas diseñe el troquel más adecuado.¹⁴⁹

¹⁴⁵ *Ibidem.*

¹⁴⁶ *Ibidem.*

¹⁴⁷ <http://pp.terra.com.mx/-rjaguado/cadenas.html> [consulta 14 de octubre 2003]

¹⁴⁸ Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla. *Op. Cit.* P. 360.

¹⁴⁹ <http://pp.terra.com.mx/-rjaguado/cadenas.html> [consulta 14 de octubre 2003]

Es decir el concepto no hace mas que una implicación en sustituir las actividades reales por actividades virtuales, creando un proceso en el mercado electrónico.

Como complemento a esta capacidad de reflejo, estaría la capacidad de simular en la cadena virtual operaciones o modificaciones que en la cadena de valor física serían poco menos que imposibles. Una vez más este tipo de operaciones son exclusivas de desarrollos a medida y no de productos “estándar”.¹⁵⁰

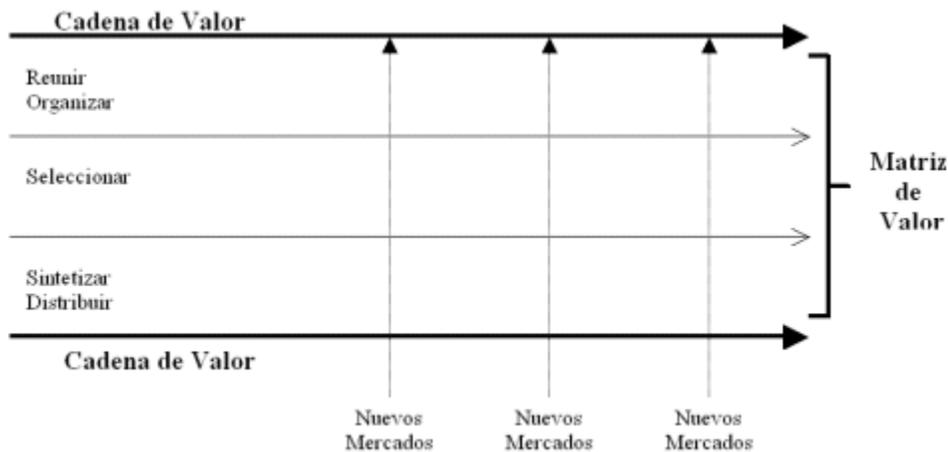
Finalmente las empresas utilizan la información o esta cadena de valor virtual para establecer nuevas relaciones con clientes. En esta fase las empresas recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual para ofrecer valor a los clientes de nuevas maneras estableciendo relaciones virtuales con ellos. Es aquí donde las empresas cuentan con la oportunidad de reinventar la propuesta de valor central de una empresa, incluso de una industria entera.

Para Rayport y Sviokla, si las empresas desean aprovechar cualquiera de estas oportunidades, necesitan instaurar procesos que reúnan la información, la organicen para el cliente, seleccionen lo que merece la pena, lo sintetizan y lo distribuyan. Así cada selección, del flujo de información, podría constituir un nuevo producto en Internet.¹⁵¹

La muestra actual de que esta necesidad es una realidad ya es el caso de Napster, una empresa que implanta su propio modelo de negocio para la distribución de un producto, y que deja sin capacidad a las grandes empresas del sector, aún a día de hoy las grandes discográficas están improvisando sobre la marcha planes de negocio de como deberían ser sus nuevos modelos de negocio y sus nuevas relaciones con los clientes.

Y este es el punto que enlaza la aplicación de la tecnología ya que está permite cambiar las empresas y los negocios para ofrecer nuevos servicios y valores diferenciales a los clientes, proveedores y personal que tenga una relación directa e indirecta con la empresa

La Matriz De Valor:



Estos 2 pasos dan lugar a lo que los autores denominan Matriz de Valor, compuesta por los procesos que permiten reunir información, organizarla para el cliente, seleccionarla en función de su valor, empaquetarla o sintetizarla y distribuirla, de manera que puedan individualizar los deseos de los clientes más eficazmente y satisfacerlos más eficientemente.

¹⁵⁰ *Ibidem.*

¹⁵¹ Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla. *Op. Cit.* P. 364.

La matriz de valor, es la conformación de las etapas de anexión de valor, conjugadas con la cadena de valor virtual, lo que le permita a las empresas individualizar los deseos de os clientes mas eficazmente y satisfacerlos más eficientemente.

Por ejemplo, cuando una empresa de automóviles como la Ford México, puede desplazar sus actividades de investigación y desarrollo de la cadena de valor física a la cadena de valor virtual, la empresa cuenta con la posibilidad de explotar la matriz mediante la incorporación de los clientes al proceso de desarrollo de nuevos productos dentro y fuera del automóvil, aun cuando se encuentren esparcidos por todo el mundo. Esta empresa puede reunir, organizar, sintetizar y distribuir la información de diseño extraída del proceso de investigación y desarrollo para crear una simulación computarizada y ofrecérsela a los clientes, quienes luego podrían ingresar al espacio virtual de diseño y proporcionar un *feedback*, el cual a su vez podría utilizarse para añadir valor al extensible diseño de vehículo.¹⁵²

La información puede transformarse en nuevos productos escindidos: los diseños de productos digitalmente capturados pueden pasar a ser la base de un *software* multimedia pensado para los ordenadores personales o la televisión, como el juego de conducción de Lamborghini, un paquete de *software* que se encuentra disponible en el mercado.

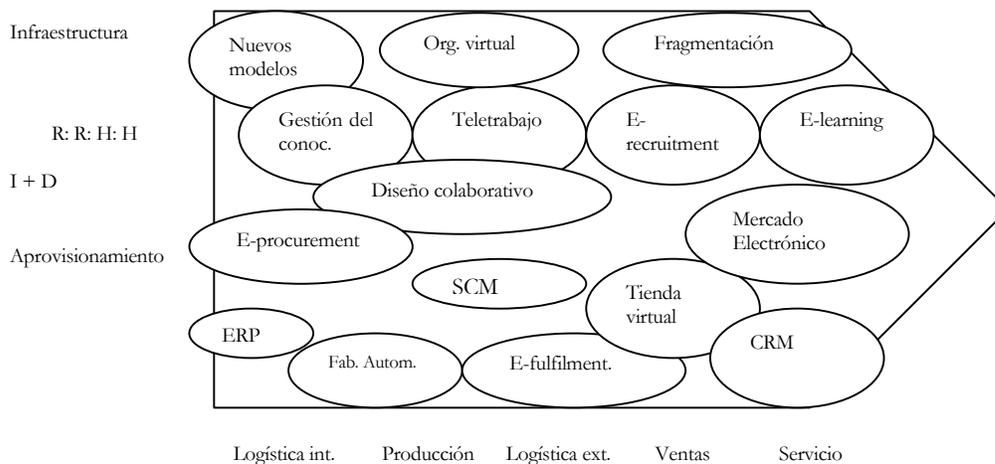
Al mismo tiempo que la información utilizada en estos productos asiste a los procesos físicos y se introduce en un punto final físico lo que en un futuro puede ser utilizado como materia prima para nuevos tipos de valor.

Otro ejemplo de cómo se utiliza la matriz de valor es la industria de periódicos al modificar sus procesos físicos por virtuales. Los directivos pueden aplicar las cinco etapas de creación de valor a cada parte de las cinco etapas de la cadena de valor y así prever la matriz de valor y oportunidades.

A partir de la información utilizada para respaldar los informes y la edición, los periódicos pueden ofrecer paquetes informáticos a los lectores con archivos de sonido, entrevistas de los reporteros, imágenes de sus fotografías, fotos que no se incluyen en los periódicos y hasta comentarios de los lectores. La matriz de valor guía a las empresas en las consideraciones de cómo establecer los procesos necesarios para explotar las nuevas oportunidades.

Con base en todo lo anterior la cadena de valor virtual se expresa de la siguiente forma.

CADENA DE VALOR VIRTUAL



¹⁵² *Ibidem.*

4.2.1.- FACTORES EN LOS QUE IMPLICA

La cadena de valor física está compuesta de una secuencia lineal de actividades con puntos definidos de entrada y salida; en el caso de las empresas, esto va desde la localización materia prima, a la manufactura y distribución de productos.

En contraste, la cadena de valor virtual es no lineal una matriz de entradas potenciales y salidas que pueden estar accesadas y distribuidas a lo largo de la amplia variedad de canales. Las empresas pueden reunir las necesidades de los consumidores de cualquiera y como quiera que se hayan manifestado.

Pero, ¿Cómo pueden la empresas conocer las implicaciones de esta nueva esfera de actividades?, y la respuesta la encontramos en el espacio y la valoración que la información permite al crear de una cadena de valor virtual y la explotación de una matriz de valor. Para tener éxito en este nuevo ambiente económico, las empresas deben entender las diferencias entre creación y extracción de valor en el ambiente virtual y en el físico; ellas deben manejar ambos efectiva y armónicamente.¹⁵³

Para este manejo eficaz las empresas deben poner las implicaciones de los siguientes factores sobre la empresa y su valoración debe ser considerada por las ventajas obtenidas.

La Regla de los Activos Digitales. A diferencia de los físicos, los activos digitales no se agotan al consumirse. Las compañías que crean valor con activos digitales pueden ser capaces de volver a cosecharlos a través de un número infinito de transacciones potenciales.¹⁵⁴

En verdad esto cambia la dinámica competitiva de sus industrias. Por ejemplo, cuando algunas empresas han analizado y organizado millones de datos digitales, podrán competir con otras empresas al reducir sus costos variables, al crear un valor utilizando la información digital para mejorar o agregar personalizaciones en los datos de sus productos o de sus compradores.

Hay proveedores de producto o servicios que deben poner sus precios de acuerdo al tradicional modelo de costos variables - basado en el consumo de materiales esenciales - habrá tiempos difíciles de competencia contra las compañías, al explotar la cadenas de valor virtual pueden ofrecer precios agresivos o mantener márgenes inmóviles en sus costos.

Nuevas Economías de Escala. La cadena de valor virtual redefine economías de escala permitiendo que pequeñas compañías logren bajos costos por unidad para los productos y servicios en mercados dominados por empresas grandes.¹⁵⁵

Las nuevas economías de escala hacen posible para las empresas proveer lo que es, en distintos lugares y tiempos lo que son minitiendas virtuales para todos y cada uno de los consumidores. Si millones de usuarios requieren del servicio, este puede darse en el momento y exactamente para las necesidades de cada uno.

Una economía de escala para Michael Porter, es la producción de grandes volúmenes de productos, lo que se conoce como un proceso de estandarización. El volumen reduce los costos con el aumento de la producción.¹⁵⁶

¹⁵³ Inasiti, M. y A. MacCormack "El desarrollo de productos en los tiempos de la Internet" en Tapscott, Don (comp.) *La creación del valor en la economía digital*. Granica, Buenos Aires, 2000, P. 194.

¹⁵⁴ *Ibidem*. P. 113.

¹⁵⁵ *Ibidem*. P. 114.

¹⁵⁶ Porter, Michael. *Estrategia competitiva, Op.Cit.* Pp. 56-57.

Nuevas Economías de alcance. En la cadena de valor virtual, los negocios pueden redefinir nuevos alcances económicos por el diseño o simplemente por agrupar activos digitales que proporcionan valores a través de muy diferentes y dispares mercados.¹⁵⁷

Ahora a través de nuevas relaciones con los consumidores, hechas posible por sus activos digitales (la información las empresas recolectada por medio de sus clientes) la compañía está expandiendo su alcance. Usando su cadena de valor virtual las empresas pueden coordinar los mercados y proporcionar una amplia línea de productos y servicios de alta calidad.

Reducir Costos de Transacción. Los costos de transacción en la cadena de valor virtual son más bajos que su contraparte en la cadena de valor físico, y ellos continúan declinando bruscamente al tiempo que la capacidad de procesamiento de los microprocesadores por unidad de costo se duplica cada 18 meses.

En los sesenta el costo aproximado por mantener la información de un cliente en particular era de un dólar. Hoy este costo es menos de un centavo por cliente.¹⁵⁸

Más bajos costos de transacción permiten a las compañías controlar y rastrear información que podría haber sido muy costosa de capturar y procesar años atrás. Por ejemplo. Los más bajos costos de transacción le permiten a las empresas controlar su cadena de valor desde los embarques hasta los inventarios en plantas y tiendas.

Reequilibrar Provisión y Demanda. El mundo de los negocios exige, cada vez con mas insistencia que el pensamiento se traslade del lado del proveedor para colocarse del lado del demandante.

A medida que las empresas analizan, organizan, seleccionan, sintetizan, distribuyen información en el la cadena virtual mientras administran materias primas y elaboradas en el mercado físico, cuentan con la oportunidad de percibir y responder a los deseos de distintos clientes activos y conscientes de sus compras, en vez de limitarse a solo producir y vender productos o servicios.

En el mundo actual lo que escasea es la demanda y no la oferta, una empresa que desea triunfar con la cadena de valor virtual deberá adoptar la postura del lado del demandante virtual.¹⁵⁹

Uno de los problemas que las empresas deben fijarse en las implicaciones que tiene la cadena de valor virtual es que no se puede construir y observar uno de los dos espacios ya que un acontecimiento dentro o fuera de las cadenas de valor puede mejorar o destruir la empresa.

¹⁵⁷ Inasiti, M. y A. MacCormack. *Op. Cit.* P. 115.

¹⁵⁸ *Ibidem.*

¹⁵⁹ *Ibidem.* Pp.117.

4.2.2.- ADECUACIÓN A LA EMPRESA

La información es el reflejo de la posición que ocupa la empresa, así como las actividades que tradicionalmente ocurrían en el mundo físico - una etapa trascendente es la asimilación de la cadena de valor virtual paralela a cada una de las etapas de la cadena de valor física.

Cada actividad que se realiza dentro de la empresa debe atravesar por las etapas que conforman la matriz de valor, una etapa en la cadena de valor que no cubra y genere información se proyectara en el mundo físico dejando de ser trascendente para la cadena de valor virtual.

Realmente la explosión a la cadena de valor virtual, podrá llevar más allá a las empresas, a generar aplicaciones genéricas en cada uno de los pasos del valor agregado del mundo virtual al que se conformó, gracias a la información que la empresa recolecta de cada etapa de la cadena de valor, y de ese modo logra crear nuevos valores para los consumidores y así encuentra efectividad en la cadena de valor virtual.¹⁶⁰

Por ejemplo, las empresas pueden utilizar la información digital capturada durante una sesión de prácticas con un *software* de prueba, para medir los beneficios en sus trabajadores, y en la rapidez que tienen al realizar su trabajo en el mundo virtual. Ya que revisen la información generada se podrá ver la utilidad de esta por medio de la divulgación en Internet.

Ellos pueden también permitir a los interesados con la empresa a estudiar como los ingenieros adecuan los materiales y lugares de trabajo, o electrónicamente cargan las intervenciones de los trabajadores, para que ellos participen en el proceso de adecuación de actividades virtuales por físicas.

En la cadena de valor físico, la información recolectada en el estudio o durante el proceso, es valiosa para que la empresa amplíe su capacidad de producir y vender más eficientemente y entienda que es lo que realiza bien y en que proceso le conviene trabajar mas para apropiarse del mundo virtual. En el mundo virtual esta es una fuente potencial de nuevos ingresos.

Es importante hacer notar que para que se logre adecuar una empresa debe encontrar a cada miembro de la empresa con características como responsabilidad y flexibilidad. Que entiendan que lo que se necesita es poner cada programa en ejecución de la manera más rentable y rápida.

Por otra parte, la información presenta oportunidades para desarrollar nuevas relaciones con los consumidores a muy bajo costo - por ejemplo, un consumidor no interesado en un producto de la empresa, y que puede sin embargo pagar por sentarse en una sesión de Internet, puede encontrar en ese momento aspectos relevantes sobre la empresa y valores que la distinguen de otras.

Como casi todas las empresas, cualquiera debe jugar en ambos sitios (virtual y físico), en el lugar y en el espacio. Los administradores de la empresa deben continuar atentos a la cadena de valor física - manufacturando y vendiendo sus productos, pero ellos también deben de construir y explotar la cadena de valor virtual. Conformar empresas que hagan dinero de la exitosa explotación de la información producto de ambas cadenas de valor es el reto y el logro de los empresarios con visión en el mundo virtual.¹⁶¹

Más que administrar una serie de procesos de valor agregado, todos los trabajadores deben corroborar y maniobrar en ambos mundos, con el fin de conseguir aprovechar capacidades y formas que la cadena de valor virtual otorga.

La lógica económica de las dos cadenas es diferente, un entendimiento convencional de la economía de escala y el enfoque, no aplica a la cadena de valor virtual en el mismo camino como lo hace en la cadena de valor física, sin embargo estas dos cadenas deben ser administradas de manera diferente pero en armonía, tomando

¹⁶⁰ http://www.netsystems.com.ar/soluciones/empresa_virtual.html [consultado 12 de Febrero 2004]

¹⁶¹ *Ídem.*

en cuenta que la cadena física es base y sustento de las empresas, pero que la cadena virtual otorga ventajas que no pueden ser superadas.¹⁶²

Las empresas que adoptan un proceso de valor agregado distinguen las tres etapas de las actividades implicadas en la cadena de valor virtual.

En la primera etapa "Visibilidad" las empresas requerirán una habilidad para ver sus operaciones físicas más eficientemente a través de la información, en esta etapa las empresas utilizan sistemas tecnológicos de información a gran escala para coordinar actividades en sus cadenas de valor físico y los procesos que gobiernan la fundación de una cadena de valor virtual.

Es importante hacer notar que una empresa que desee adecuarse al mundo virtual deberá poner en forma explícita toda la información, y conocimiento que la organización genera para concebir productos y servicios por los que el cliente paga.

Lo contradictorio es que muchas empresas, guardan en empleados de confianza "recetas" o manuales de venta, comercialización o mejora de productos.

En la segunda etapa, "Proyección de la Capacidad" las empresas sustituyen actividades físicas por unas virtuales, las actividades físicas se basan en aquellas que representan una debilidad para la cadena de valor virtual ; ellos comienzan a crear una cadena de valor paralela en el mercado. Finalmente los negocios utilizan la información para establecer nuevas relaciones con los consumidores.¹⁶³

El sustituir las actividades físicas es la base palpable de los cambios que genera el uso de la cadena de valor virtual, y es importante hacer notar que este cambio debe ser progresivo y medible ya que muchas empresas no llegan a entender el valor que sus actividades físicas tienen.¹⁶⁴

En una tercera etapa, las empresas diseñan un flujo de información en sus cadenas de valor virtual para entregar valor a los consumidores en una nueva forma. En efecto, ellos aplican las actividades genéricas de valor agregado a su cadena de valor virtual y sin embargo explotan lo que se llama una "Matriz de valor".

De la manera como las empresas se mueven en el mundo de la información para desarrollar sus etapas de valor agregado, el límite de su potencial de crecimiento se incrementa. Cada una de las tres etapas representa una considerable oportunidad para las empresas.

A mi consideración, adecuar una empresa a la cadena de valor virtual, no es significado de sustituir todas las actividades que la cadena física tiene, ya que estas son la base para conseguir y crear productos o servicios de calidad. Por ello la importancia de conocer el ambiente y la ventaja que se obtiene al conformar una correcta cadena de valor virtual.

¹⁶² *Ibidem.*

¹⁶³ *Ídem*

¹⁶⁴ *Ibidem.*

4.3.- EL INTERNET, E-COMMERCE Y E-BUSINESS EN LA EMPRESA DIGITAL. (Cadena de valor virtual)

Las reglas de muchas de las empresas para triunfar en la cadena de valor virtual pueden ser muchas y variadas sin embargo los datos que reflejan la realidad en los distintos ambientes de las empresas virtuales son:

- a) El *E-commerce* produjo 700.000 millones de dólares en tres años.
- b) La página web de *eSchwab* recibió 19,8 millones de visitas el 31 de agosto de 1998, fecha en que el índice Dow Jones cayó 512,61 puntos; y 21 millones al día siguiente, con 288,36 puntos de subida.
- c) En *Monster.com* con más de 7 millones de visitas al mes, se anuncian constantemente 200.000 empleos.
- d) Más de un millón y medio de potenciales compradores de coches solicitaron información a través del sistema *online autobytel*, que procesa sólo en Norteamérica 100.000 solicitudes mensuales.¹⁶⁵

Por nombrar algunos datos, sin embargo no olvidemos empresas como *Yahoo*, *Pets.com*, *America online* entre otras.

Estas cifras indican más que un simple comercio electrónico, indican el desenvolvimiento de las empresas que han optado por el lograr una cadena de valor virtual.

Sin embargo para triunfar con una empresa virtual, esta debe aprender a convivir con los distintos ambientes que existen dentro de la cadena de valor virtual.

Y aunque una empresa virtual debe estar impulsada por la convergencia de la informática, las comunicaciones y las nuevas tecnologías, no será suficiente ya que la revolución en la forma de gestionar los negocios como es el caso del *e-commerce* y el *e-business* avanza a grande pasos tanto que es difícil observar todos sus movimientos.

El comercio electrónico (*e-Commerce*) crece rápidamente impulsado por nuevos clientes, nuevos valores en la forma de realizar los negocios, una infraestructura tecnológica en continua expansión y un marco legal razonable. En tan sólo cinco años Internet ha pasado de ser una red de tres millones de usuarios, la mayoría residente en Estados Unidos, a ser un medio de comercio masivo, con casi 200 millones de usuarios en todo el mundo. El tráfico en Internet se duplica cada 100 días. Todo apunta a que el comercio a través de Internet sobrepasará los 700.000 millones de dólares en los próximos tres años. A partir del 2002.¹⁶⁶

La convergencia tecnológica ha supuesto más de un cambio en la manera de gestionar los negocios, ha convertido en obsoletos los supuestos económicos fundamentales sobre los que se sustentaban la mayoría de empresas, y ha transformado la empresa industrial en lo que denominado la empresa digital. Una empresa que no ha hecho más que cambiar sus procesos físicos por sus procesos virtuales.

Los supuestos fundamentales en los que se cimentaba el éxito de compañías líder en el mercado han sucumbido: los costos de interacción y transformación ya no son tan elevados, los activos físicos no desempeñan un papel tan fundamental en la generación de la oferta, el tamaño de la empresa no condiciona los beneficios, el acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido, y ya no se necesitan varios años ni grandes capitales para establecer un negocio a escala mundial.

Estos cambios radicales en los supuestos económicos implican inmediatas y considerables amenazas para las empresas ya establecidas. Algunas de ellas comienzan a darse cuenta de que están luchando para ganar en un juego que ya no existe, y la mayoría continúa operando con estrategias y economías tradicionales, ajena a sus limitaciones y riesgos. Al mismo tiempo, muchas empresas nuevas implantadas y cimentadas por la cadena de valor virtual están buscando la forma de mantener su éxito inicial sin seguir las viejas reglas.¹⁶⁷

¹⁶⁵ www.accenture.com [consulta 13 de febrero 2004]

¹⁶⁶ *Ibidem*.

¹⁶⁷ <http://www.marketingycomercio.com/numero11/11reglas.htm> [consultado 3 de Marzo de 2004]

Para entender la forma en que se están integrando las empresas digitales con los distintos ambientes enumerare algunos conceptos que reúnen la capacidad d las empresas para integrarse al mundo del Internet, del comercio electrónico y del *e-business*.

La desintegración vertical:

Los costos de interacción y transformación ya no son tan elevados.

En la cadena de valor física, los fuertes costos de interacción y transformación provocaron altos niveles de integración vertical. Para las empresas resultaba más fácil y económico poseer muchas de las piezas de la cadena de valor, desde las materias primas hasta el servicio de entrega de los productos a sus clientes. En la cadena de valor virtual, las tecnologías de la información y las comunicaciones aconsejan montar una organización virtual. Mediante acuerdos con socios tecnológicamente punteros e innovadores especializados en determinados eslabones de la cadena de valor se pueden alcanzar nuevos niveles de calidad, flexibilidad y ahorro.¹⁶⁸

No obstante, hoy día todavía muchas de las empresas ya establecidas poseen gran parte de su cadena de valor. Antes de reorganizarse en torno a la oferta clave de servicios que quieren ofrecer a los clientes deben dismantelar las viejas cadenas, es decir, deben suprimirlas. Mientras tanto, empresas especializadas en nuevos nichos de mercado, o competidores más listos y rápidos, pueden atacar cualquier parte débil de la cadena de valor, compitiendo por una posición de mercado que ha llevado muchos años adquirir.

Las nuevas empresas cuyos modelos estén basados en la cadena de valor virtual deben desarrollarse continuamente, manteniendo modelos flexibles y graduales, y han de resistir la tentación de integrarse verticalmente para mejorar la calidad, la velocidad o el servicio al cliente, meditando sobre la necesidad de adquirir activos físicos o el desarrollo de cualquier actividad que no esté centrada en satisfacer las demandas principales de sus clientes.

Beneficios sobrre activos:

Los activos físicos ya no desempeñan el papel protagonista en la oferta de servicios de las empresas.

En la cadena de valor física, la rentabilidad del mercado procedía en gran parte de los activos físicos. La propiedad, las fábricas y los equipos tenían un gran peso específico en la mayoría de los balances de las empresas. Los activos intangibles, como la marca, el I+D y las relaciones con los clientes, aunque aportaban un valor considerable, sólo existían en el contexto de los productos físicos y no solían considerarse en sí mismos una fuente de ingresos.

En la cadena de valor virtual, sin embargo, la propiedad intelectual y las relaciones con los clientes han pasado a un primer plano. Al no depender ya del conjunto de activos físicos pueden ser impulsados fácilmente y a bajo costo a través de una base global de clientes. Se han convertido en una fuente independiente de ingresos y de valor.¹⁶⁹

Muchas empresas ya establecidas mantienen una importante propiedad intelectual y buenas relaciones con los clientes, pero soportan la carga de los activos físicos, que rápidamente se están convirtiendo en mercancía genérica. Las presiones en los precios están empezando a estrechar los márgenes y a disminuir las valoraciones del mercado.

Las nuevas empresas deben impulsar continuamente el valor de la propiedad intelectual, así como el de las relaciones con los clientes con el fin de incrementar el volumen y los márgenes, mientras resisten la tentación de adquirir activos físicos para reducir costos a corto plazo.

¹⁶⁸ www.accenture.com [consulta 13 de febrero 2004].

¹⁶⁹ <http://www.marketingycomercio.com/numero11/11reglas.htm> [consultado 3 de Marzo de 2004]

Beneficios graduales:

El tamaño ya no limita los beneficios.

Tradicionalmente, la disminución gradual de los beneficios significaba que había espacio para la competencia en la mayoría de los sectores económicos. En la cadena de valor física, donde maximizar los beneficios significaba limitar la capacidad de producción, la única forma de satisfacer la demanda total del consumidor era a través de numerosas empresas. Por ello, tradicionalmente la disminución gradual de los beneficios significaba que había espacio para la competencia en la mayoría de los sectores económicos.¹⁷⁰

Esta regla es aplicable a la cadena de valor virtual, pero sólo para aquellos negocios basados en activos físicos. La información, la propiedad intelectual y las relaciones con los clientes no están limitadas por la capacidad de la fábrica, ya que apenas cuentan con un componente físico. De hecho, el rendimiento a escala aumenta en este nuevo entorno económico; en teoría, una empresa puede crecer sin límite, aproximando los costos unitarios a cero y aumentando exponencialmente el valor del producto para el cliente.

Como ejemplo valga una reflexión: en cualquier negocio un actor puede llegar a dominar el mercado. Una vez que una empresa consigue un sólido liderazgo seguirá creciendo hasta situarse en una posición de insuperable dominio. En este contexto económico, las empresas ya establecidas pueden rápidamente quedarse detrás y no recuperarse jamás. Entre tanto, las nuevas empresas deben redefinir constantemente las ofertas que realizan a sus clientes, con el fin de reconducir el volumen y rebajar los costos, resistiendo la tentación de competir exclusivamente en el precio.

Acceso a la información:

El acceso a la información ha dejado de ser caro y restringido.

En la cadena de valor física, la información para los compradores y vendedores era con frecuencia cara y difícil de obtener. Los consumidores tenían pocas fuentes de información sobre productos, aparte de las que le proporcionaba la publicidad o la recomendación de un amigo. Los fabricantes y minoristas llevaban a cabo investigaciones de mercado para conocer las necesidades y comportamientos de los compradores, sin posibilidad de segmentación.

Ahora la información es más barata y fácil de obtener. Las empresas están comprendiendo que los clientes son cada vez más exigentes debido a la gran cantidad de ofertas y al fácil acceso a una información más completa. En este nuevo entorno están bajo la presión que supone crear continuamente ofertas innovadoras y valiosas para contrarrestar la competencia en precio, que está al alcance de un solo click del ratón de los clientes.¹⁷¹

¿Cuál es entonces la buena nueva? La respuesta está en que en la cadena de valor virtual existen enormes oportunidades para todos. Los fabricantes y proveedores de servicios pueden recopilar información sobre los clientes y utilizarla para proporcionar a cada uno de ellos exactamente lo que desea; para facilitarles de manera personalizada unos productos y servicios que nunca antes habían imaginado.

El tiempo para llegar al mercado:

Ya no se necesitan varios años ni grandes capitales para establecer un negocio con presencia a escala mundial.

En la cadena de valor física abrir nuevos mercados representaba un gran esfuerzo. Llevaba años realizar estudios de mercado, construir y desplegar activos físicos, identificar y elaborar inventarios específicos, y generar la capacidad necesaria de producción y venta. En la actualidad se pueden abrir nuevos mercados de un día para otro. Los canales virtuales pueden utilizarse para buscar fuentes de productos y servicios, para promocionar, vender y dar soporte a los mismos... y todo ello de forma más rápida y barata que investigar si la expansión es una buena idea.

¹⁷⁰ www.accenture.com [consulta 13 de febrero 2004]

¹⁷¹ *Ibidem*.

En consecuencia, las empresas ya establecidas están viendo cómo los nuevos competidores se introducen rápidamente en los mercados, logrando una apreciable cuota de mercado. Mientras tanto, las nuevas empresas deben continuar innovando sus ofertas para alcanzar diferentes mercados, reforzar sus marcas comerciales y ampliar su alcance mundial.¹⁷²

Sin embargo estos preceptos no bastan para las empresas tradicionales que están siendo testigos de cómo nuevos y ágiles competidores, basados y establecidos ya en la nueva cadena de valor, están creando ofertas de valor más rápidas, mejores y más baratas, haciéndose así con una cuota apreciable de mercado. Los actuales líderes deben acometer un cambio radical en su transición desde la antigua realidad a esta nueva. El valor de la empresa deberá ser en valorar sus oportunidades para entrar a este modelo de empresa sin olvidar que el cambio es fundamental.

E irónicamente, la empresa digital también presenta retos para las mismas empresas que han surgido de ella. Después de haber alcanzado un éxito inicial en el mercado, estas empresas deberán ganar tamaño, continuar desarrollando ofertas de valor innovadoras, ser flexibles e incrementar el volumen y los márgenes, sin optar a corto plazo por adquirir activos físicos o competir en el precio exclusivamente.¹⁷³

El éxito de las empresas digitales requiere más que la creación de una página *Web*, el lanzamiento de canales virtuales, la adecuación de los procesos comerciales de forma electrónica o el establecimiento de negocios independientes por Internet. Lo que realmente exige es un examen constante de todo su modelo de negocio, basado en la cadena de valor virtual y sobretodo en las fortalezas para mejor en este ambiente virtual

Por ejemplo, en las empresas tradicionales, las empresas de mayor éxito identificaron primero sus negocios básicos y después buscaron los clientes adecuados. En la empresa digital la fórmula es a la inversa: primero se ha de fijar la atención en los deseos de los clientes y después configurar el negocio para satisfacer sus demandas.

Este cambio sustenta las preguntas básicas para que la empresas revaloricen su modelo de negocio:

¿Qué es lo que los consumidores desean comprar?

¿En qué negocios debemos estar presentes?

¿Cuál es la propuesta más efectiva a corto, medio y largo plazo?

¿Qué papeles debemos desempeñar fabricar, vender o dar servicio y quiénes son nuestros clientes?

¿Cuál es el mejor modelo de funcionamiento?

Las respuestas a estas preguntas, sin duda, ayudarán a alcanzar el éxito a cualquier empresa que desee obtener beneficios del *e-business*.

Y aunque la mayoría de las empresas se están centrando en iniciativas de *e-commerce* a cualquier nivel, pero muchas están invirtiendo recursos sin comprender antes el cambio fundamental de la empresa y el conjunto de nuevas reglas que implica cambiar o alterar una cadena de valor.¹⁷⁴

Este nuevo entorno virtual ofrece importantes oportunidades para aumentar los ingresos mediante nuevas ofertas, canales y relaciones con los clientes reduciendo los costos operativos, de las materias primas y mercancías, y disminuyendo la dependencia en los activos físicos y en el inventario.

Igualmente importante es el cambio estratégico y operativo necesario para obtener dichos beneficios. Las empresas, después de “virtualizar” sus procesos internos básicos, deben abrirse a los proveedores (y a los proveedores de sus proveedores) y a los clientes (y a los clientes de sus clientes) —desde el suministro hasta

¹⁷² *Ibidem*.

¹⁷³ *Ibidem*.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

el servicio al cliente— participando en iniciativas orientadas a satisfacer a estos últimos. En este contexto, las empresas deben identificar el mejor papel que pueden desempeñar en las redes alineando su organización y actividades según las nuevas reglas del *e-business*.

La velocidad sin precedentes de la convergencia tecnológica, el crecimiento exponencial del comercio electrónico y las importantes implicaciones del nuevo y competitivo panorama económico, justifican la necesidad de una respuesta, medida por la ventaja virtual en el ámbito del *e-business* como máxima prioridad en la agenda de cada empresa. No obstante, aunque el alcance de muchas empresas puede ser poco, obtendrá beneficios siempre que se haga de forma inteligente.

Un cambio en la naturaleza de las empresas, y la correspondiente respuesta de sus competidores, implicará a todos y cada uno de los clientes en el mundo. El éxito requerirá nuevos, amplios y quizás incómodos cambios en los comportamientos individuales, corporativos e industriales de las empresas, guiados por una clara visión que estimule la acción de forma adecuada para servir correctamente a los clientes, ya que un cliente perdido se multiplica por miles en fracción de segundo y tal vez no los recuperemos nunca.

Aunque el cambio fundamental es el de virtualizar, la tecnología facilita la plataforma para desarrollar las posibilidades estratégicas de la nueva empresa.

La comprensión de los cambios en la tecnología y las implicaciones en los negocios hace que las empresas sean conscientes del potencial que posee la cadena de valor virtual. Una plataforma operativa y tecnológica gradual y flexible permite que las empresas funcionen como parte de una red virtual, alcancen una base de clientes global, reúnan y utilicen nueva información sobre sus clientes, entren en nuevos mercados con facilidad, cambien de dirección tan rápidamente como lo requiera el mercado y conduzcan nuevas fuentes de volumen, flujo de dinero, márgenes y valoración de mercado.¹⁷⁵

El *e-business* exige una constante reinversión y una gran habilidad para ver más allá de los límites de la empresa en la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar la calidad, el acceso y el servicio al cliente. En un mundo donde las fronteras de la industria están formadas por las necesidades de los clientes, las empresas que comparten conocimientos y capacidades serán las primeras en obtener beneficios. Sin embargo, para acometer los cambios necesarios, las empresas deberán poseer más capacidades, necesitarán que su personal actúe de acuerdo a la nueva dirección, que sean capaces de trabajar bajo nuevos métodos: necesitarán, en suma, construir una empresa que considere de forma adecuada su estrategia, personas, tecnología y procesos, como respuesta a las necesidades de los clientes, socios y competidores.

La empresa con cadena de valor virtual es global. Muchas empresas ya establecidas realizan operaciones globales cuyos procesos fundamentales deben cambiar consciente y simultáneamente como parte de su respuesta al *e-business*. Para aquellas empresas que todavía no sean globales, una expansión virtual a escala global es un imperativo que exige importantes cambios tanto en su forma de pensar como en sus operaciones.

¹⁷⁵ *Ibidem*.

5.- LA VENTAJA VIRTUAL.

5.1.- CONCEPTO

La ventaja virtual permite crear valor a través de la información, concretamente, al virtualizar las actividades de la cadena de valor de la empresa y conectarlas con las actividades físicas, a través del diseño e implementación de cambios basados en el *e-business*.¹⁷⁶

La manera de observar y lograr encontrar una ventaja virtual se basa en las siguientes formas de análisis: El primer lugar donde las empresas deben fijarse es en los objetivos que pretende alcanzar con el *e-business* y concretarlos con distintas acciones.

El segundo punto de importancia es que la empresa observe con detalle el entorno específico, es decir él cómo realiza actividades con clientes, proveedores, competidores actuales y potenciales, así como la entrada de productos sustitutos o complementarios.

La tercera actividad para lograr una ventaja competitiva es el encontrar adaptabilidad con el uso de las TIC, para mejorar o rediseñar los procesos internos que conforman la cadena de valor.

Otros pasos con los cuales se encuentra la ventaja virtual se desarrollaran en los siguientes apartados, a partir del concepto del *e-business*, y del valor que éste genera en sus distintas formas para una empresa que desee encontrar y lograr el valor virtual.

A grandes rasgos los principales cambios se han conformado por nuevas tecnologías, caracterizando el siglo que esta comenzando.

Hay, compañías como Amazon.com, Charles Schwab, America OnLine y Dell simbolizan un nuevo modelo de éxito en sus industrias y brindan retornos significativos a sus accionistas, con una característica en común que hace muy pocos años no existía. Este fenómeno es reproducible: y ha dejado de ser patrimonio de los emprendedores de *Silicon Valley* o de algún otro lugar muy sofisticado del mundo, y se está extendiendo a la velocidad del Internet.

En todos los mercados del mundo, nuevas ideas están transformando a diario la relación entre empresas y entre empresas y consumidores, y lo más notable es que el capital ha dejado de ser el recurso único y que otorgaba ventaja en a las empresas, ahora una empresa puede observar del lado de la tecnología y encontrar la ventaja virtual.¹⁷⁷

Tarde o temprano todas las empresas deberán reorganizarse para sobrevivir y operar eficazmente en el *e-business* y con ello deberán encontrar la ventaja virtual.

Las compañías pueden utilizar a la ventaja virtual como palanca de cambio en varias formas fundamentales, de acuerdo con sus necesidades de negocio a la magnitud del cambio que enfrenten:

Virtualizar los procesos actuales, en otras palabras, automatizar y optimizar las formas de hacer las cosas utilizando tecnologías de Internet; desarrollar nuevos procesos virtuales, que permitan utilizar las capacidades de la red y desarrollar nuevos modelos de negocios que permitan explotar las oportunidades de la ventaja virtual.

La velocidad para tomar decisiones no es compatible con las tradicionales estructuras con las que estamos acostumbrados a trabajar en las empresas con cadena de valor física. En este sentido, la flexibilidad, la capacidad de acción y reacción para corregir el rumbo y adaptarse a lo nuevo, forman parte de las capacidades indispensables para competir y ganar.

¹⁷⁶ Del Aguila, A. R. y A. Padilla. *Op. Cit.* Pp. 35.

¹⁷⁷ http://www.utn.edu.ar/extension/revista/TU&E24/p3_46.pdf [consulta 12 de Febrero 2004]

Desde el punto de vista de la ventaja virtual, los conocimientos, las cualidades de la empresa, las condiciones de su mercado y las características culturales que requieren los nuevos modelos de negocio son muy diferentes a las que eran necesarias en la vieja cadena de valor física.¹⁷⁸

Se modifica radicalmente la naturaleza de la relación con los clientes y, por lo tanto, las compañías necesitan repensar su modelo de negocio. En términos de la ventaja virtual la interacción está mucho más enfocada en el mercado, y cada unidad funcional debe actuar pensando en el cliente como la razón de su vida.

En las organizaciones tradicionales los esquemas de interacción entre unidades funcionales son en general lineales y secuenciales. El nuevo modelo de trabajo requiere:

Una alta cooperación entre las unidades de negocio y las que se suele llamar funciones corporativas o de servicios, como tecnología de la información, administración y abastecimiento;

Un vínculo directo entre las ideas y acciones que nacen en el campo, con la capacidad de la alta gerencia para reconocer y liderar el cambio;

La ventaja virtual no es solamente tecnología. Es un cambio fundamental en la forma de hacer negocios que requiere:

- Soñar en forma pragmática para identificar destinos futuros, rentables y realistas;
- Gestionar procesos complejos, de manera tal que las compañías pueden llegar a destino en forma más rápida y con resultados más previsibles;
- Tener una visión mundial, que permita visualizar en forma integral los cambios y la evolución de la organización como un todo, en un ambiente no solo nacional sino internacional.

La ventaja virtual es mucho más que una página *Web* en Internet; incluye:

- La definición de una nueva visión de negocio, que implica la utilización al máximo de todas las capacidades disponibles en el *e-business*.
- La creación de un sitio Web que defina y lleve a cabo de una presencia distinta en Internet;
- La creación de nuevos canales virtuales, con la redefinición de todo el modelo logístico de la empresa, tanto en su aspecto de oferta como de demanda, de manera tal que resulte coherente con la cadena de valor física y virtual.¹⁷⁹

La automatización del servicio de cliente, que transforma las capacidades de la organización de modo de hacerlas relevantes para la cadena de valor virtual, y en aspectos culturales, sociales y económicos en mercados globales muy diversos.

Formas de creación de valor de la ventaja virtual.

La ventaja virtual, específicamente la utilización de comercio electrónico, puede generar valor para las empresas o para los individuos fundamentalmente en las cuatro grandes áreas que siguen.

Valor de las acciones: en este sentido nos encontramos con la valorización de nuevas empresas, o bien con la mejora del valor de las acciones de empresas ya existentes, porque el mercado visualiza la incorporación de una empresa como iniciativa de mejora.

Mejora los ingresos: fundamentalmente producida por aumento de volumen de ventas o por mejores precios.

¹⁷⁸ *Ibidem*.

¹⁷⁹ <http://www.ac.com> [consultada 3 de Marzo de 2004]

El primero se debe en especial a alcanzar nuevos mercados, crear nuevos productos y servicios o profundizar la relación con los clientes. La mejora de precios se basa en la construcción de una nueva imagen de marca, el equilibrio entre oferta y demanda y una mejor segmentación de clientes.¹⁸⁰

Reducción de costos: materializada en la reducción directa del costo de los productos vendidos, o bien en la reducción de los gastos necesarios para vender los productos.

La reducción directa se consigue con reducciones en los costos de abastecimiento o mejoras en los costos de prestación de los servicios.

La reducción de gastos venta, se centra en los costos de la transacción en si misma, la logística y el marketing.

Mejor utilización de activos: gracias a una mejor utilización del capital de trabajo o de los activos fijos.

La primera se basa en la optimización de los niveles de existencias, la reducción de los tiempos de entrega, y la mejora en logística, fletes y depósitos.

En síntesis, los beneficios de la utilización del comercio electrónico incluye la creación de nuevas propuestas de valor, tales como ofertas personalizadas, productos y servicios inteligentes, supermercados virtuales, nuevos canales y formas de llegar al cliente a través de la publicidad electrónica, marketing electrónico, venta electrónica y servicios electrónicos.¹⁸¹

Los recursos humanos, nuevos comportamientos y nuevos conocimientos.

El valor de las características de Internet que fueron expresadas anteriormente como ubicuidad, la interactividad, la velocidad y la inteligencia, nacen de la idea de que mas de una persona está sentada detrás de una computadora conectada a Internet, y que estas pueden comunicarse con más de 30 millones de usuarios de todo el mundo potencialmente dispuestos a compartir experiencias, conocimientos e información en tiempo real, lo que nos lleva a concebir una de las cuatro características, la velocidad medida en tiempo real ya que la transmisión de datos es ahora una barrera rota con el Internet.¹⁸²

A Internet están conectados artistas, funcionarios, académicos, burócratas, investigadores, hombres de negocio, estudiantes, universidades, la OTAN, la KGB y el presidente de los Estados Unidos, lo que nos lleva a la descripción de la característica de la ubicuidad, como un sistema que se encuentra en todas partes y que puede unir a todas las partes que lo conforman.¹⁸³

Sin embargo no hay que dejarse engañar, al conectarse a Internet puede ser lo mismo que entrar en una inmensa biblioteca. Ante nosotros tenemos un gran mundo de conocimientos, filas y filas de grandes estanterías repletas de libros. Sabemos que en esos libros se encuentra información sobre cualquier tema en el que se nos ocurra profundizar. Pero al igual que una inmensa biblioteca se puede convertir en un difícil laberinto si no sabemos manejarlos ficheros de búsqueda por autor, editorial o tema para localizar el libro o artículo adecuado, Internet puede resultar inservible si no se sabe uno moverse en sus ramas, lo que nos lleva a creer en la inteligencia de la red para ordenarse y tener dentro de sí lo necesario, lo universal y todo lo que cualquier persona desee obtener.

A diferencia de una biblioteca, Internet no es un sistema centralizado e individualizado, al contrario es un sistema interactivo. No existe ninguna empresa con el nombre de Internet a la que podamos llamar para que nos facilite el catálogo con todos sus servicios, o una lista con todas sus bases de datos, o bien un índice con todos los temas sobre los que podamos pedir información. Por esta razón surge la interactividad al hacer que

¹⁸⁰ *Ibidem.*

¹⁸¹ *Ibidem.*

¹⁸² Carballar Falcon, Jose A. "Internet: como descubrir el mundo". Ra_Ma editorial, España, 1997, Pp. 4-5.

¹⁸³ *Ibidem.*

las personas se vean en la necesidad de buscar por cuenta propia, e interactuar directamente con Internet para encontrar lo que buscan.

Internet es simplemente una red de redes, donde cada red o incluso cada computadora, es una lista gobernada en forma local por sus usuarios. Lo que cada isla ponga a disposición del resto de los usuarios, o lo que cada usuario haga al utilizar estos medios es responsabilidad de cada uno de ellos. Internet, en sí, sólo se limita a establecer los procedimientos de la interconexión entre las diferentes cadenas de valor, de cada computadora o cada medio de transmisión.

Internet basa su utilidad, básicamente, en estos servicios: *World Wide Web*, correo electrónico, servicio de noticias y acceso remoto. El servicio de *World Wide Web* es el que más fama le ha dado a la gran red.

World Wide Web: o simplemente Web, se ha convertido en el rey por excelencia de los servicios prestados por Internet. Mediante este servicio el usuario dispone de un fácil acceso a la información ofrecida por una multitud de servidores repartidos por todo el mundo. Esta información no sólo se presenta en forma de texto, sino que estos textos pueden ser acompañados o ser sustituidos por gráficos, sonidos, animación o vídeo.¹⁸⁴

Otra particularidad de la Web es que al pasar de unas fuentes de información a otras es algo tan simple como hacer clic con el ratón sobre cualquiera de las múltiples marcas de enlaces contenidas por el propio documento como parte del mismo conocidas como ligas.

Correo electrónico: uno de los usos más populares de la red, este servicio consiste en el intercambio de mensajes entre usuarios de la red. Mediante el correo electrónico, cualquier usuario puede comunicar sus ideas tan claramente como lo haría con una carta y tan rápidamente como lo haría con una llamada telefónica. No hay sellos, no hay sobres, no hay que contratar mensajero, no hay que imprimir, no hay que hacer copias en papel, no hay que esperar a que nuestro interlocutor se pueda poner al teléfono. El tiempo se tarda solamente en escribir, enviar y obtener la respuesta mediante el correo electrónico.¹⁸⁵

Servicio de noticias: se basa fundamentalmente en que la información generada por los usuarios de Internet, a las que en este caso se les da el nombre de artículos, no son enviadas automáticamente a todas las direcciones contenidas en una lista, sino que son almacenadas en un servidor de noticias a los cuales acceden los interesados cuando lo desean. Los artículos se encuentran integrados dentro del servidor por temas, conocidos como grupos de noticias.

Este servicio puede llegar a representar un foro de opinión con decenas o miles de usuarios repartidos por todo el mundo opinando sobre un determinado tema.¹⁸⁶

Acceso remoto: mediante Internet se puede acceder de forma remota a cualquier computadora o red situado en cualquier parte del mundo. Con los permisos de acceso adecuados se puede pensar en usar una supercomputadora o acceder al ordenador, o acceder a la red de una oficina desde la casa o desde otra ciudad, país o continente y con ello poder trabajar en ellos como si estuviese conectado directamente.

El alma de Internet. El protocolo.

Interconectar redes para conseguir lo que actualmente es Internet no ha sido un proceso sencillo. Hay que tener en cuenta lo siguiente: para poder formar una red de computadoras hace falta disponer de una serie de normas técnicas de funcionamiento que permita que todas estas computadoras puedan intercambiar información de una forma coordinada y libre de errores. A estas normas de funcionamiento se les conoce como protocolo.

¹⁸⁴ *Ibidem.*

¹⁸⁵ *Ibidem.*

¹⁸⁶ *Ibidem.*

Estas normas técnicas de actuación que fijan el funcionamiento de las redes que forman parte de Internet se conoce con el nombre de protocolo TCP/IP. Un protocolo desarrollado por Robert Kahn, ahora presidente de CNRI (*Corporation for NacionalRresearch Initiative*), y Vinton G. Cerf, ahora presidente de la sociedad Internet y vicepresidente de arquitectura de redes de datos de MCI.¹⁸⁷

En resumen el Internet es lo siguiente y más:

- Un lugar donde una empresa puede hablar con sus socios, clientes y trabajadores de todo el mundo a un bajo precio.
- Un lugar donde poder conseguir *software* de libre distribución.
- Un sitio para investigar sobre productos necesarios para las empresas.
- Un lugar donde presentar un negocio.
- Una oportunidad comercial.
- Un servicio técnico mundial donde poder obtener ayuda para resolver problema relacionas con el funcionamiento de la empresa.
- Una mina de profesionales en todos los campos, compartiendo la información de su trabajo para con la empresa.
- Un lugar donde se puede perder mucho tiempo.
- Es la tecnología del futuro, a la que los niños se estarán tan acostumbrados como hoy las personas y clientes al teléfono.

5.2.- HERRAMIENTA TEÓRICA

Una de las características de la ventaja virtual es que esta pone en contacto los conocimientos con las habilidades necesarias para la ejecución de las tareas dentro de la cadena de valor virtual.

Si bien esto es una herramienta teórica, al creer que se pueden ligar el conocimiento generado por las TIC. con las actividades y habilidades que las personas deben tener para trabajar a lo largo y ancho de la cadena de valor virtual, este es un proceso que puede tardar y que por ello se debe basar en el ensayo. Un proceso de ensayo que debe estar abierto a las posibilidades de riesgo y siempre realizándolas lo mas apegadas a la realidad posible.¹⁸⁸

Por tal razón, cuando una empresa debe enfrentarse con el cambio de la cadena física por la virtual, es conveniente dotarla de la ventaja virtual y de hacerle ver que su implicación en la empresa va mas haya de ser simplemente una herramienta que le ayuda a mejorar y a realizar correctamente y en forma eficiente sus actividades.

El uso de una simple herramienta tiene por objeto el poner al alcance de las empresas la mayor cantidad de información clave y necesaria para llevar acabo las tareas que esta necesita y se obliga a realizar.

Sin embargo encontramos a la ventaja virtual como un instrumento teórico que esta se diferencia en que es la información la que creara las herramientas para su uso, en el ambiente de trabajo. Es decir encontramos a la ventaja virtual como una herramienta que personaliza las herramientas de trabajo, basándose en la recuperación y en la aplicación de la información obtenida a lo largo de la cadena de valor.¹⁸⁹

Estas herramientas creadas por la ventaja virtual deben cumplir con la función que se desea desempeñar, y no deben ser una carga voluminosa de información.

Algunos factores clave con los que deben cumplir la ventaja virtual es que deben ser:

¹⁸⁷ *Ibidem.*

¹⁸⁸ <http://www.ac.com> [consultada 3 de Marzo de 2004]

¹⁸⁹ *Ibidem.*

1.-Fáciles de usar, cualquier persona que desee incorporarse a la cadena de valor virtual debe - prenderlos rápida y fácilmente sin complicaciones técnicas.

2.-Deben ser confiables, cuando un herramienta generada por la ventaja virtual se presente debe sustentar y avalar la información creada, sobretodo debe crear legitimidad para la empresa.

3.- Deben estar actualizadas.

4.- La empresa debe percibir que le añaden valor.

La selección depende del tipo de actividad, audiencia y condiciones usuales de trabajo de las empresas en las que se desea implementar.

Algunas herramientas, sobre todo las electrónicas, deberían están diseñadas para adaptarse a varios niveles o tipos de empresas, ya que las empresas más experimentadas tendrán requerimientos diferentes que las empresas menos experimentadas. Algunas de las posibles herramientas de soporte teórico son las siguientes:¹⁹⁰

Ayuda de trabajo (*Job Aids*)

Las ayudas de trabajo son herramientas de apoyo, generalmente impresas, y pueden tener diferentes formas.

Usualmente contienen información tal como la navegación entre menús, equivalencias de términos, explicaciones clave dentro de un proceso, etc.

Constituyen uno de los elementos de apoyo de más bajo costo, y puede ayudar a las empresas sustancialmente en sus actividades diarias.

Ayuda *on line*

Consiste en un conjunto de información disponible electrónicamente, cuyos contenidos dependen de los objetivos que se deseen obtener. Podrá ser información referida a cómo realizar determinadas transacciones en sus transacciones en un sistema, procedimientos, datos de actualización frecuente, etc.

Un ejemplo es la ayuda estándar de los programas, como Microsoft Word.

Las ventajas de este formato incluye la navegación (como la posibilidad de trabajar con hipertextos), y el mantenimiento de la información actualizada.

Este tipo de herramientas pueden aprovechar funcionalidades propias de los programas con los que se las construye, por ejemplo los motores de búsqueda para facilitar el acceso a la información exacta que se necesita.

Mesa de ayuda

Una de las posibles acciones de apoyo al rendimiento consiste en la instalación de una mesa de ayuda. Si bien el formato más corriente es el centro de llamadas, también puede hacerse a través de videoconferencias, de *chats* y otros instrumentos informáticos que incluyan comunicación sincrónica.¹⁹¹

La mesa de ayuda brinda servicio a clientes internos o externos, estableciendo un único punto de contacto ante problemas, dudas, inquietudes y requerimientos.

¹⁹⁰ *Ibidem.*

¹⁹¹ *Ibidem.*

Es una herramienta eficaz para brindar apoyo en aspectos comerciales y de sistemas. Según el nivel de respuestas predefinido, los problemas de mayor complejidad son derivados a grupos de resolución específicos que, por lo tanto, se convierten en proveedores internos de la mesa de ayuda.

Independientemente de que la resolución sea de carácter interno o externo, toda mesa de ayuda eficaz debe responsabilizarse por proporcionar una respuesta al usuario en tiempo real, siempre teniendo en cuenta la problemática de la duda planteada.

A tal proceso es indispensable que se establezcan procesos claros, que detallen los pasos a seguir para la apertura de incidentes, su resolución o derivación, seguimiento mientras se encuentren pendientes y su cierre. Se deben establecer tanto puntos de control como de contacto con el usuario, a fin de mantenerlo al tanto del estado del tema planteado.

Expertos *in situ*

En general, cuando la nueva cadena de valor virtual deseada es producto de un cambio importante en la forma de hacer las cosas la existencia de expertos *in situ* por un tiempo acotado, resulta de gran utilidad. Los expertos pueden ser asignados por ubicaciones físicas.¹⁹²

Este tipo de apoyo se puede poner en práctica cuando el conocimiento requerido al experto no es excesivamente específico, ya que si así lo fuera harían falta expertos que usualmente no existen en gran número en las empresas. En este caso, deberán utilizarse otros medios que permitan compartir más eficazmente dicho conocimiento.

5.3.-VENTAJA O DESVENTAJA EN MÉXICO.

Uno de los principales retos al tratar de cambiar la cadena de valor por una cadena de valor virtual, es observar como se comporta el contexto, en este caso México, para lo cual hay que observar mas datos como por ejemplo el acceso que tiene la población a los servicios en línea, de acuerdo el ultimo censo que muestra que el numero de hogares mexicanos con usuarios de Internet, no son tanto como lo es el total de la población.

(Miles) Año	Total	En el hogar	Fuera del hogar
2000	• 5 058	• 3 136	• 1 922
2001	• 7 047	• 4 095	• 2 952
2002	• 10 765	• 5 933	• 4 832

FUENTE: 2000: COFETEL, Dirección de Tarifas e Integración Estadística con base en información de

193

Siendo importante la adaptación a las empresas es importante ver las herramientas con que cuentan las empresas para valorar la ventaja virtual como tal.

(Por ciento) Sector de actividad económica	Establecimientos con equipo de cómputo	Internet		Correo electrónico	
		Con acceso	Sin acceso	Dispone	No dispone

¹⁹² *Ibidem*.

¹⁹³ <http://www.cofetel.gob.mx/> (Marzo 2004).

Total	100.0	28.6	71.4	25.8	74.2
Comercio	100.0	17.8	82.2	16.7	83.3
Servicios	100.0	35.0	65.0	30.5	69.5
Manufacturera	100.0	39.0	61.0	35.2	64.8
Construcción	100.0	46.6	53.4	43.1	56.9
Agroindustria	100.0	44.0	56.0	46.5	53.5

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional sobre la Conversión Informática Año 2000 en el Sector Privado no Financiero, junio 1999 (tercera etapa).

194

Otra desventaja en México desde el punto de vista del Internet, es que este podría compararse con una gigantesca máquina copiadora. Todas las obras y servicios culturales sujetos a Derechos de Propiedad Intelectual pueden ahora digitalizarse, si no se han generado directamente en formato digital. Una vez situadas en la Red, o en cualquier otro medio *on-line*, la copia de este tipo de productos no supone costo ni esfuerzo alguno y podrá ser distribuida en todo el mundo de forma inmediata. En el pasado, la copia de obras de índole intelectual consumía un tiempo considerable y la reproducción de las copias era, la mayoría de las veces, peor que el original. La ventaja virtual ha cambiado todo esto. Las copias se realizan inmediatamente y con idéntica calidad a la del original. Una copia conocida y vendida como piratería es un tema que ha venido a crear un problema grave para todos.¹⁹⁵

Y aunque la idea de que la Propiedad Intelectual pueda perder su valor en el entorno digital suscita una gran preocupación en todos los titulares de derechos y creadores; el principal objetivo de la legislación de protección de derechos de autor es el de difundir las obras y pensamientos con un máximo de alcance, los ingresos derivados de la Propiedad Intelectual de esas obras es el combustible que hace que lleguen al público. Un combustible que se agota y por el cual un escritor deja de escribir y se dedica a otras cosas.

La Propiedad Intelectual representa un inmenso negocio en el que muchos productos se venden, no por el costo de su fabricación física, sino por un precio que es consecuencia de los altos costos de investigación, las ideas ingeniosas o el alto contenido creativo. Los beneficios generados por la Propiedad Intelectual se ven seriamente amenazados en el entorno del *e-business*: La *Business Software Alliance* (BSA) estima que al menos uno de cada cinco paquetes de *software* utilizados en los PCs es pirata; la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI) reconoce que, de nuevo, una de cada cinco ventas de grabaciones musicales es una copia pirata.¹⁹⁶

El mercado perdido es inmenso y la era digital amenaza con aumentar tales pérdidas de manera considerable. No existe por el momento una solución sencilla a esta situación. Se están desarrollando los mecanismos tecnológicos adecuados para prevenir la copia indiscriminada de material protegido. Cabe citar entre ellos; Sistemas de marcas de agua (*watermarking*) o huellas digitales (*fingerprints*)

El problema en nuestro país reside en que estos mecanismos han de enmarcarse en el entorno legal en el que operan y, con excesiva frecuencia, este ámbito no está preparado para hacer frente a las nuevas posibilidades tecnológicas. Es más; la diversidad de entornos legales en todo el mundo hace que la adaptación global de la tecnología de una forma global sea prácticamente imposible. A ello hay que añadir la dificultad básica de generar soluciones tecnológicas "interoperativas" y compatibles entre sí.

¹⁹⁴ *Ibidem.*

¹⁹⁵ <http://www.google.com.mx/search?q=dependencia+en+la+cadena+de+valor&hl=es&lr=&ie=UTF-8&oe=UTF-8&start=20&sa=N>
[consultada 04 de Marzo de 2004]

¹⁹⁶ *Ibidem.*

En el mercado de la creación de productos y servicios, los objetos de la comercialización son dos bien diferenciados: un producto y sus derechos de explotación y derechos conexos, con la peculiaridad de que no se puede acceder al uso de la primera sin negociar antes los derechos que la protegen. Mientras que la comercialización de los productos, como objeto, está sujeta a las leyes básicas de la oferta y la demanda como en cualquier otro mercado, la negociación de los derechos se produce en un entorno muy diferente: el entorno legal y jurídico que los regula. Esta dualidad en el mercado permite dos enfoques bien diferenciados a la hora de analizarlo:

El primero es el meramente económico, y en él se analiza la cadena del valor de la creación como en la de cualquier otro objeto susceptible de ser comercializado.

El otro, es el enfoque jurídico en el que se analiza el flujo de los derechos que derivan de los productos y servicios.

Es tal el grado de dependencia que existe entre ambos que, en numerosas ocasiones, se llega a caer en el error de identificar el uno con el otro, de manera que podría llegar a hablarse indistintamente del mercado de contenidos o del mercado de derechos. Ello es especialmente evidente en el comercio tradicional, en el que se ha alcanzado un grado de madurez que permite a los dos entornos una relativa conciliación y entendimiento, de tal manera que el uno condiciona al otro y viceversa.¹⁹⁷

Sin embargo, la irrupción de las nuevas tecnologías, y con ellas la del comercio electrónico, ha puesto de manifiesto que la falta de flexibilidad y la lentitud de reacción característica de los entornos legales no puede más que frenar el desarrollo de las nuevas posibilidades de explotación de los productos mexicanos, o de otra forma, favorecer la aparición de negocios al margen de la ley e incluso abiertamente ilegales como la piratería.

En la actualidad, existen numerosos ejemplos de comercio realizado a través de las redes que no puede definirse como netamente electrónico, ya que el usuario final recibe físicamente el objeto adquirido a pesar de contactar con el distribuidor por procedimientos electrónicos (pensemos en los ejemplos de los *e-shop* en los que la actividad telemática se limita a realizar la orden de pedido y a veces el pago).¹⁹⁸

La distribución en estos casos para México, no supone ninguna novedad frente al comercio tradicional. En el modelo de negocio que utilizan algunas empresas, la distribución es exclusivamente electrónica: el objeto se adquiere *on-line* a través de los diversos canales electrónicos que actualmente nos ofrecen las nuevas tecnologías. Estos son Internet, redes privadas como las de acceso a entradas de espectáculos a través de cajeros, televisión digital, etc., sin embargo es la problemática encontrada en México es que únicamente se puede contar con dos cadenas de distribución como Fedex y estafeta, las cuales al mantener un dúo polio pueden llegar a tratar a sus clientes con ciertos favoritismos o diferencias ajenas a las empresas que les contratan.

Es interesante notar todos estos aspectos que van desde amenazas reales a potenciales medidas en infraestructura del país, ideología de los mexicanos con el miedo al Internet, entre otras. Las cuales vienen a ser observadas por las empresas al tratar de encontrar una verdadera ventaja virtual que se constante y que sea apreciable por la empresa al momento de virtualizar sus procesos.

Es importante mencionar que en México y en el mundo se ha dado una fiebre similar a la de 1849 cuando el oro estaba de moda en San Francisco y todos se lanzaron en busca del preciado material, encontrando la gran mayoría pobreza, enfermedades y desarraigo.

Los únicos ganadores fueron los marinos que transportaban, los vendedores de palas, de alimentos y de casas en las zonas.

¹⁹⁷ *Ibidem.*

¹⁹⁸ <http://www.google.com.mx/search?q=dependencia+en+la+cadena+de+valor&hl=es&lr=&ie=UTF-8&oe=UTF-8&start=20&sa=N>
[consultada 04 de Marzo de 2004]

Las más de 3 mil millones de páginas de Internet registradas en el Google dispararon las ventas de computadoras, celulares, líneas telefónicas en las empresas y todo lo que facilitara la interconexión en red.

Pero esa euforia de los 90 comenzó a diluirse en el 2000 y principios del 2001, situación que se empeoró con los atentados del 11 de septiembre y los escándalos financieros de grandes corporaciones.

Pero en México, el panorama no es el más alentador, la crisis económica en el país ha dificultado a pesar de la penetración de Internet los planes de desarrollo de los nuevos modelos de negocio creados por la cadena de valor virtual.¹⁹⁹

Con todo esto las grandes empresas han aprendido varias lecciones acerca del valor y de lo peligroso que puede llegar a ser la ventaja virtual y su relación directa con el Internet.

La primera gran lección es que no todas las ventajas virtuales harán millonarios solo con el uso del Internet, la euforia por la cadena de valor virtual alentó a grandes inversionistas a depositar su confianza en proyectos jóvenes que aprendieron a utilizar el Internet antes que ellos, pero que no por eso contaban con la experiencia laboral ni con la posibilidad de establecer un negocio confiable para el mundo físico.

La segunda lección es que la red no cambiará todo en las vidas de los consumidores. Es cierto ha transformado la vida, la manera de trabajar y de expresar lo que se conocía como valor, pero no todo es virtual. Existe una relación profunda entre lo real y lo virtual, como entre la realidad y la televisión o los demás medios de difusión. Si Internet es analizado como una ventaja virtual encontramos que es solo parte de lo conocido como *on line* y que por lo tanto le corresponde un *offline*. Y en este sentido solo existen algunas empresas que han cambiado parcialmente su forma de considerar la cadena de valor virtual.²⁰⁰

Para estas empresas lo importante ver a Internet como un complemento que ayuda al negocio a disminuir costos de comunicación interna y externa.

Si la ventaja virtual es antes que nada un producto y derivación de la comunicación al entregar respuestas en tiempo real, los negocios que realmente cambiarán y mejorarán con ella son y serán los que dependen preponderantemente de los flujos de información. Esto es los servicios financieros, los medios dedicados al entretenimiento, a las noticias. La mayoría de los servicios financieros se han digitalizado, pero no todos los bancos han logrado resolver cuestiones de seguridad y de convencimiento para que la gente pague sus cuentas a través de la red.

Otra lección es la de entender que la evolución tecnológica no es homogénea. A pesar de las grandes inversiones en tecnología de DLS y en ampliar el ancho de banda, así como el uso de fibra óptica para aumentar la velocidad en la transmisión, el consumidor aún no cuenta con la infraestructura necesaria para disfrutar de los beneficios. Se deben hacer planes de inversión para que las empresas mexicanas puedan adquirir la tecnología y homogeneizarse con los proveedores. Es por eso que las telefónicas y las empresas de cable han tenido fuerza y un crecimiento exponencial en el rubro de las telecomunicaciones.

La cuarta lección y quizás la más importante, es la necesidad de conocer al consumidor de Internet, a los proveedores de la red y a todos aquellos que tengan una relación directa con la ventaja virtual.

La gente ha encontrado en la red e espacio para compartir sus gustos con otros a través de foros y chats. Es en ese espacio de expresión que está el verdadero sentir del consumidor y es donde las empresas de contenido, de entretenimiento, de servicios financieros, de gobierno y todo aquel que haya modificado su cadena de valor deben poner atención. Los portales de Internet se consideraron a si mismos como los distribuidores de la información sin buscar un elemento que los identificara o los hiciera únicos frente a la competencia. Conocer a los usuarios les permite a las empresas buscar, encontrar y modificar el elemento que les dé la unicidad para con ello lograr una verdadera ventaja virtual.

¹⁹⁹ http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=736_02&pge=4 [consulta 06 de marzo de 2004]

²⁰⁰ *Ibidem*.

La última lección es que la ventaja virtual y el Internet no pueden ser gratis. A fin de ganar usuarios se dieron todos los servicios gratuitos. Mientras más ojos vieran el contenido, más fácilmente podrían invertir los anunciantes. Esto, siguiendo el esquema de los medios tradicionales.

Sin embargo, se vio como la televisión aérea y no como la televisión por cable con sus diversas variables, como el pago por evento a fin de ver mejores y exclusivos eventos que en la televisión abierta.

Las empresas que implementen la ventaja virtual deben mejorar los métodos de pago que eduquen al usuario a desembolsar por el contenido o servicio recibido y no esperar que todo sea gratis. La gente pagaría por acceso a la red, por información especializada, pornografía y entretenimiento exclusivo. Mas no por lo que todos tienen, como la información de la bolsa, el clima, noticias, lotería o información comercial de venta.

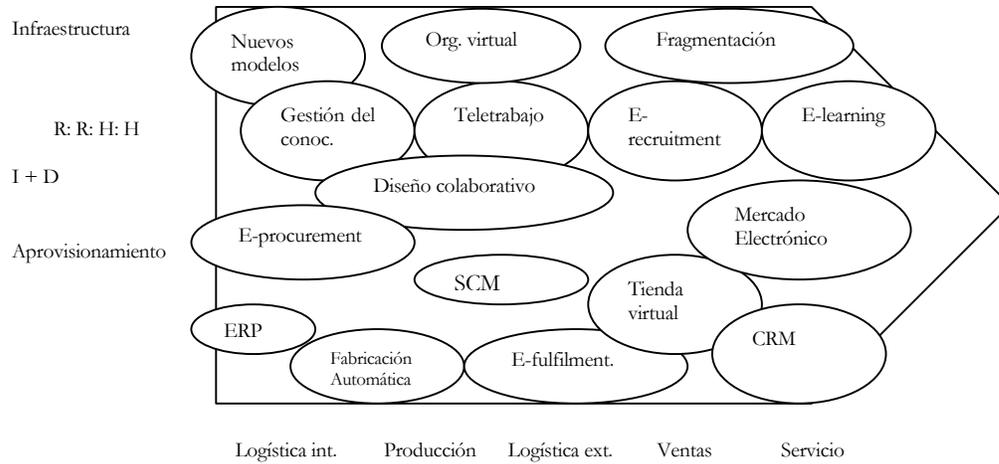
Es por ello que el lograr una ventaja virtual que transforme una empresa deberán fijarse en como recuperar lo invertido y en como hacer que sus clientes le paguen por un excelente servicio.

6.- EMPRESAS CON CVV

En este capítulo se analizan empresas mexicanas y extranjeras que han constituido cadenas de valor virtual completa, o en varios de sus departamentos que ya están siendo manejados e interpretados con base en el modelo anterior y con los lineamientos que se manejan.

La cadena de valor virtual esta representa de la siguiente forma.

CADENA DE VALOR VIRTUAL



FUENTE. Tomado de Michel Porter y Del Águila.²⁰¹

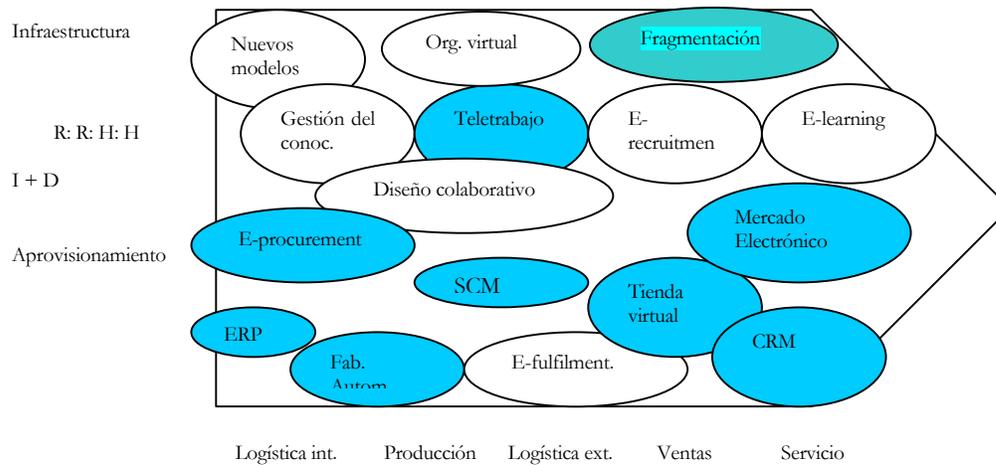
Es importante notar que la cadena de valor virtual que se ha desarrollado es un proceso pensado a largo plazo por las empresas, el desarrollo de los nuevos negocios, de nuevos mercado y sobretodo de diseño colaborativo es una las tareas mas pesadas por parte de las empresas para tratar de encontrar un total desempeño.

²⁰¹ Porter E. Michael, *La ventaja competitiva de las naciones*. P. 73.

6.1.- EXTRANJERAS

Una de las primeras empresas en México que ha desarrollado una estructura adecuada a la cadena de valor virtual es Daimler-Chrysler ya que, su esquema estructurado de la cadena de valor se encuentra de la siguiente manera.

CADENA DE VALOR VIRTUAL DE DAIMLER-CHRYSLER



Elaboración propia.

El aprovisionamiento de Daimler-Chrysler, se basa en SAM, el sistema de solicitud para proveedores basado en Internet para la compra de materiales no de producción (*Purchasing Services*) de Daimler Chrysler, el cual es de nivel internacional y que se especifica de la siguiente forma.²⁰²

Supplier Application Module (SAM), es uno de los servicios articulando de la cadena de valor de Daimler-Chrysler, que consiste en dar servicio Internacional del seguimiento que tiene en tiempos con sus proveedores, es decir el observar y medir los tiempos de entrega que tienen sus proveedores para con sus productos.²⁰³

El SAM, es un módulo basado en el surtido para la producción de compra de servicios y productos internacionales para la parte de aprovisionamiento de Daimler Chrysler.

Las categorías de los materiales que entran dentro de la producción de automóviles y de servicios que requiere y que controla Daimler-Chrysler por medio del SAM, se basa en las siguientes rubros.

- Materiales de la Oficina, Publicidad.
- Partes específicas para la construcción de Automóviles.
- Mobiliarios de la Construcción y del Taller.
- Equipo de la Informática, de la Oficina y Eléctrico.
- Energía, Fuentes de la Fábrica.

²⁰² <http://www.daimlerchrysler.com>. [consultada 07 de Marzo de 2004]

²⁰³ *Ibidem*.

- Servicios Médicos y de Apoyo a Recursos Humanos.
- Herramientas, Instrumentos que Miden la Calidad de los Productos.
- Transporte y Logística de Salida de Automóviles.

Puesto que las transacciones, altas y compras se incorporan automáticamente en el sistema (SAM), esta empresa no puede aceptar facturas impresas, o las enviadas como accesorios del email.

Para registrarse como proveedor del Grupo Daimler-Chrysler, cualquier empresa mexicana deberá seguir los siguientes pasos:

Registro de la empresa

Antes de que los usuarios de una empresa puedan trabajar de forma individual en el portal, la propia empresa deberá registrarse a través del administrador de seguridad principal.

El administrador de seguridad cumple las siguientes funciones:

1. Registra a su empresa en el Portal del Proveedor de Daimler Chrysler a través de Covisint.

¿Quién es Covisint? Esta empresa constituye el núcleo central en el que se reúnen los proveedores de todas las dimensiones para hacer negocios en un único ambiente de negocios utilizando las mismas herramientas e interfaces de usuario, así como un identificador de usuario y una contraseña.

Covisint se ha creado haciendo hincapié especialmente en la fácil disponibilidad y visibilidad de la información en un ambiente en línea seguro. La información de Daimler Chrysler es segura en Covisint: ya que se tiene el control de quién la ve y accede a ella.

Las herramientas en línea de Covisint permiten a Daimler Chrysler reducir los ciclos de planificación y mejorar la planificación de la cadena de abastecimiento.

De este modo, puede aumentar directamente la eficacia y el uso de activos, a la vez que obtiene, en definitiva, mayores beneficios y mejores evaluaciones del departamento de aprovisionamiento.

2. Solicita los servicios (aplicaciones) para la empresa.
3. Realiza la administración de usuarios para la empresa con la ayuda del sistema de administración de Covisint (CCA)

Además autoriza a los usuarios a utilizar determinados servicios

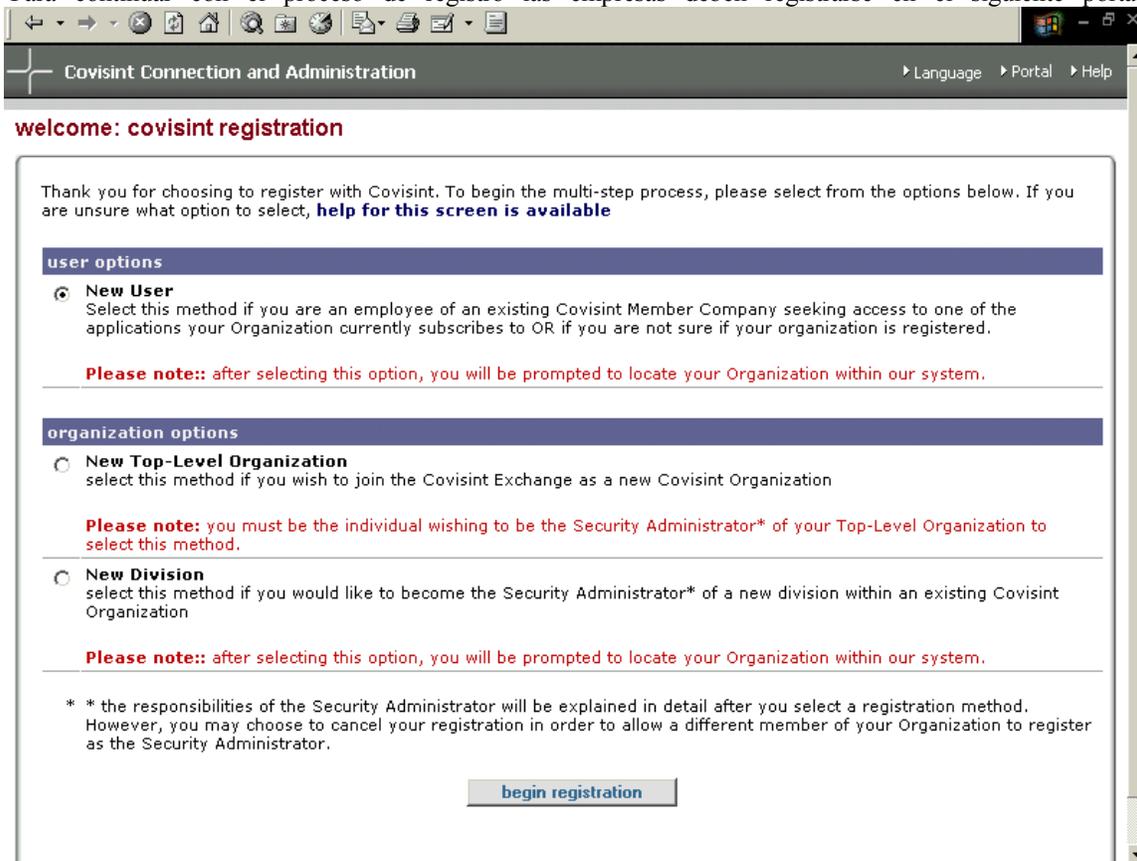
Determina y crea nuevos administradores de seguridad

Al proceder a registrar una empresa por primera vez deben aceptarse también las condiciones de marco legales de utilización del Portal del Proveedor.

El registro se realiza en dos pasos:

Lea los requisitos del sistema

Para continuar con el proceso de registro las empresas deben registrarse en el siguiente portal:



Fuente <http://us.register.covisint.com/start.html>

Uno de los proveedores que se esta uniendo a Daimler Chrysler, es SAN LUIS Rassini que es una empresa líder de componentes de alta tecnología para las armadoras de equipo original (OEMs, por sus siglas en inglés) en E.U.A., México, Canadá y Mercosur. La compañía produce componentes para sistemas de suspensiones y frenos, destinados a las camionetas pick-up, minivans, SUVs y automóviles para pasajeros.²⁰⁴

Con un Centro de Desarrollo Tecnológico en Plymouth, Michigan y 7 localidades productivas distribuidas a lo largo del Continente Americano, SAN LUIS Rassini invirtió de 1995 a 2002 más de US \$360 millones en nuevos equipos y sistemas de alta tecnología para fortalecer la experiencia y capacidad de manufactura, garantizando así que cada uno de sus productos cuente con la competitividad, calidad, diseño y precio requeridos por los clientes.

La importancia de este proveedor, se refleja en los tiempos de entrega, ya que esta empresa ha logrado gracias al sistema de suministro de la Daimler Chrysler una importante disminución de tiempos con este cliente en competencia con sus otros clientes como lo es la Ford, u otros competidores mundiales, lo que nos hace pensar que la cadena de valor virtual desplegada por la Daimler Chrysler, no es exclusiva de la empresa, sino que al contrario intenta incluir a sus proveedores, personal y otros como se vera adelante.

²⁰⁴ http://www.sanluiscorp.com/new_2003/pdf/Folleto2003.pdf [consulta 07 de Marzo de 2004]

Logística electrónica de Daimler Chrysler.

En el área de la Logística Electrónica, este nuevo sector ofrece junto a su asociada la empresa Star Distribution GMBH - una filial de la Daimler Chrysler AG - todo un servicio completo de logística electrónica.²⁰⁵

Las actividades de investigación, desarrollo e innovación de Daimler Chrysler tratan de cubrir todas las áreas involucradas en el extenso campo de conocimiento que supone la cadena de valor. Por ello, Daimler Chrysler ha definido tres grandes líneas de acción, bajo cuyo epígrafe puedan incluirse los diferentes proyectos.

Esas tres líneas son:

- Logística del flujo de materiales.
- Logística empresarial.
- Logística del tráfico, sistemas de transporte y medio ambiente.

Regresando a lo que es la tarea principal en esta parte de la cadena de valor virtual de Daimler Chrysler, el desarrollo tecnológico y la innovación, centra la parte final de su intervención en analizar un proyecto concreto en el que ha intervenido la empresa, tratando de analizar la logística de distribución de producto terminado (el automóvil ensamblado y listo para su venta) a lo largo de toda Europa. Daimler Chrysler ha desarrollado para los puntos de entrega de la empresa una herramienta gráfica que, partiendo de la localización de las plantas y la disponibilidad de los distintos modos de transporte, permite la toma de decisiones óptima respecto de la estructura de la red de distribución y la elección de alternativas de transporte.²⁰⁶

La parte de investigación y desarrollo de la cadena de valor virtual de Daimler Chrysler

La maestría, la velocidad y la flexibilidad tecnológicas han hecho en Daimler Chrysler las fuerzas impulsoras detrás del progreso en la industria del automóvil. Alrededor de 28.000 empleados trabajan por todo el mundo en la investigación y el desarrollo en innovaciones para automóviles y para el control de la organización como tal. Daimler Chrysler en la parte técnica ha logrado colocar alrededor 2.000 patentes alrededor del mundo lo que indica un alto grado de inversión en el ámbito de investigación y desarrollo en todo el mundo.²⁰⁷

Así cada año, aseguran la dirección de la tecnología y de la innovación y una ventaja a largo plazo importante en la cara de una competición global cada vez más resistente. Una cara que ha tomado forma gracias al empleo de nuevas tecnologías para unir ideas y proyectos en todo el mundo.

La investigación es siempre parte del tiempo futuro y será siempre consecuencia de la investigación y desarrollo de nuevas formas y de nuevos modelos. Y esta es en gran parte la fascinación para todo el mundo, una empresa que ha dejado de innovar para satisfacer a sus clientes ha perdido una ventaja, la cual Daimler Chrysler ha logrado recuperar e intentar explotar gracias a las nuevas formas de diseñar, obteniendo cooperación de todas partes del mundo y de todos sus empleados en todo el mundo gracias al Internet, y a la construcción de la Intranet corporativa de Daimler Chrysler. En la colaboración estrecha con las unidades de negocio, esta empresa ha desarrollando soluciones innovadoras y están fijando el paso tecnológico para el futuro.

Los investigadores en Daimler Chrysler están utilizando su maestría, motivación y comisión para poner la fundación para las innovaciones que serán utilizadas por los clientes de mañana. Con el vehículo más apegado al futuro, la mente de Mercedes-Benz F 500, Daimler Chrysler puso sus conocimientos técnicos tecnológicos y su dirección en la innovación en la exhibición de los 37 mejores autos de todo el mundo, mostrando y dando

²⁰⁵ http://www.storopack.com/esp/distr_log.htm [consulta 07 de Marzo de 2004]

²⁰⁶ *Ibidem.*

²⁰⁷ <http://www.daimlerchrysler.com>. [consultada 07 de Marzo de 2004]

a probar a todo el mundo como sus diseños cooperativos de todo el mundo pueden lograr innovaciones, gracias a las ideas de personas de diferentes nacionalidades.²⁰⁸

Comercio electrónico de Daimler Chrysler

La empresa automovilística Daimler Chrysler piensa incrementar su actividad comercial en el mercado de Internet, Daimler Chrysler pretende reducir los costos entre un 30 y un 40 por ciento mediante los "pedidos electrónicos", como en el caso de una puja por Internet para adquirir herramientas para laminado de plancha destinado a dos futuros modelos de su socio Chrysler.

En términos generales, Daimler Chrysler se ha acercado al objetivo de convertirse en el primer grupo automovilístico que tiene una red completa para crear valor añadido mediante el comercio electrónico.²⁰⁹

Diseño de automóviles por el uso de *software*.

Daimler Chrysler ofrece diseños en sistemas compatibles con las armadoras de cada país. Por ello cuenta con estaciones de trabajo especializadas y sólidos sistemas de diseño CAD 3D, tales como UNIGRAPHICS, IDEAS y CATIA.

En el 2000, el Programa de Diseño para Resortes Automotrices (RASCAL, por sus siglas en inglés)-desarrollado por Daimler Chrysler -fue reconocido como una de las mejores innovaciones en la exposición internacional SAE 2000, en Detroit, Michigan. RASCAL es el primer programa portátil en su género que permite desarrollar y probar un resorte previo a su manufactura.²¹⁰

Análisis de nuevos automóviles, como efecto de la cadena de valor virtual.

Daimler Chrysler adoptó para todos los nuevos diseños, el sistema de modelos ADAMS, *software* de diseño para la simulación de chasis en tercera dimensión. Para el análisis de cargas mecánicas y térmicas en componentes y ensamblado utilizamos ABAQUS, un sofisticado *software* no lineal. Para el enfriamiento de frenos utilizamos Fluent, *software* de fluidos dinámicos.

Pruebas

Daimler Chrysler opera instalaciones de alta tecnología que incluyen laboratorios de metrología, materiales, dinamómetro para inercia de frenado, evaluación de ruidos de frenos, pruebas de corrosión ambiental, pruebas de fatiga y evaluación total para los componentes de vehículos.

Otros programas y aplicaciones que Daimler Chrysler tiene en toda su corporación para el mejor manejo de personal, de materias y de otros aspectos son las siguientes aplicaciones basadas en SCM, descrito en la cadena de valor virtual

eContainer Management (eCon)

e-World Production Program (eWPP)

External Balanced Scorecard

Production Program Information Commercial Vehicles (PIC)

Supplier Capacity Management (SMB-KapA)

*Supplier Management Base (SMB)*²¹¹

²⁰⁸ *Ibidem*.

²⁰⁹ *Ibidem*.

²¹⁰ http://www.sanluiscorp.com/new_2003/pdf/Folleto2003.pdf [consulta 07 de Marzo de 2004]

²¹¹ https://portal.covisint.com/wps/public/lang/es/_cmd/ActionDispatcher/_pagr/111/_pa.111/129/_pid/27214/_cid/27963/PC_27214_Detail/Event/yes?cmdocId=d2d0f7e09ab31396d5e7c138ca6cb4f6 [consulta 07 de Marzo de 2004]

En el departamento de recursos humanos de Daimler Chrysler, es importante mencionar una nueva aplicación para lograr un mejor flujo de información, considerando las ventajas de la gestión del conocimiento dentro de todas las áreas de la corporación.

Es por ello que Daimler Chrysler ha implantado un programa llamado “*The challenge*”.

Un desafío para Daimler Chrysler era que todos sus empleados estuvieran al día de las noticias de última hora e información sobre la empresa, independientemente de dónde se encontrasen en el mundo.

Con ello se pretende dar transparencia a la información sobre la evolución, decisiones y situación de la empresa, haciéndola tan fácil de entender como fuese posible.

En consecuencia, Daimler Chrysler pidió a T-Systems que desarrollara un sistema interno en la empresa de televisión empresarial y comunicaciones con cobertura mundial, teniendo como una segunda opción para todo el mundo la unión por medio del Internet.²¹²

DaimlerChrysler *e-Business* es un servicio que ofrece en todo el mundo información sólida y actualizada. Con una emisión de información vía satélite para 452 puntos en 36 países.

La audiencia de Daimler Chrysler *e-Business* está compuesta por 420.000 empleados en los 5 continentes, y las noticias se emiten en 7 idiomas

El servicio de TV pretende informar a la audiencia sobre temas y acontecimientos muy diversos, asegurándose de que los empleados están bien informados. Se instalarán pantallas de televisión, a través de las que se informará de las principales noticias del día, en los lugares más concurridos, como los vestíbulos, salas de espera, frente a los ascensores y en las cafeterías.²¹³

Otra solución de la red.

En sólo 6 meses, T-Systems ha conseguido poner en marcha una solución global para hacer funcionar este novedoso canal de información empresarial. Los espacios informativos se graban en un estudio equipado con un completo centro de emisión. El estudio se encuentra en *Esslingen*, cerca de *Stuttgart*, Alemania. Los informativos se emiten después vía satélite a cada uno de los centros de Daimler Chrysler en 36 países, donde quedan almacenados en servidores antes de ser emitidos en su ámbito local. En las sedes más importantes, los empleados pueden ver las noticias a través del novedoso sistema DVB-T (Transmisión Terrestre de Imágenes Digitales). Para tener la certeza de que las noticias emitidas son adecuadas para cada uno de los países, los informativos se graban en 7 idiomas, disponiendo cada versión de subtítulos en los otros 6.²¹⁴

El servicio de gestión del conocimiento empresarial garantiza que los empleados disponen de las últimas noticias económicas, la evolución de los mercados, así como sobre la propia Daimler Chrysler y sus competidores. Pero la empresa ha ido mucho más lejos de los límites en lo que tradicionalmente se considera comunicación corporativa. Daimler Chrysler *e-Business* actualiza sus informativos cada día -no sólo los que se ven en su sede central, sino los que se ven en todo el mundo. Un canal de televisión empresarial ofrece importantes ventajas sobre las publicaciones impresas tradicionales. Daimler Chrysler *e-Business* ofrece a todos sus empleados información variada en diferentes ámbitos, e información siempre fresca y actualizada gracias al Internet.

En el aspecto de los recursos humanos un proyecto concebido por la Daimler Chrysler es el iniciado por Leslie Howard la cual dirige un centro de ayuda para educación a distancia de la Daimler Chrysler en Maseru, Lesotho, iniciado como parte de TELISA (La Iniciativa potenciada por la Tecnología para Aprendizaje de

²¹² <http://www.t-systems.es/T-Systems/T-Systems-Solutions/Soluciones/Daimler.asp> [consulta 07 de marzo de 2004]

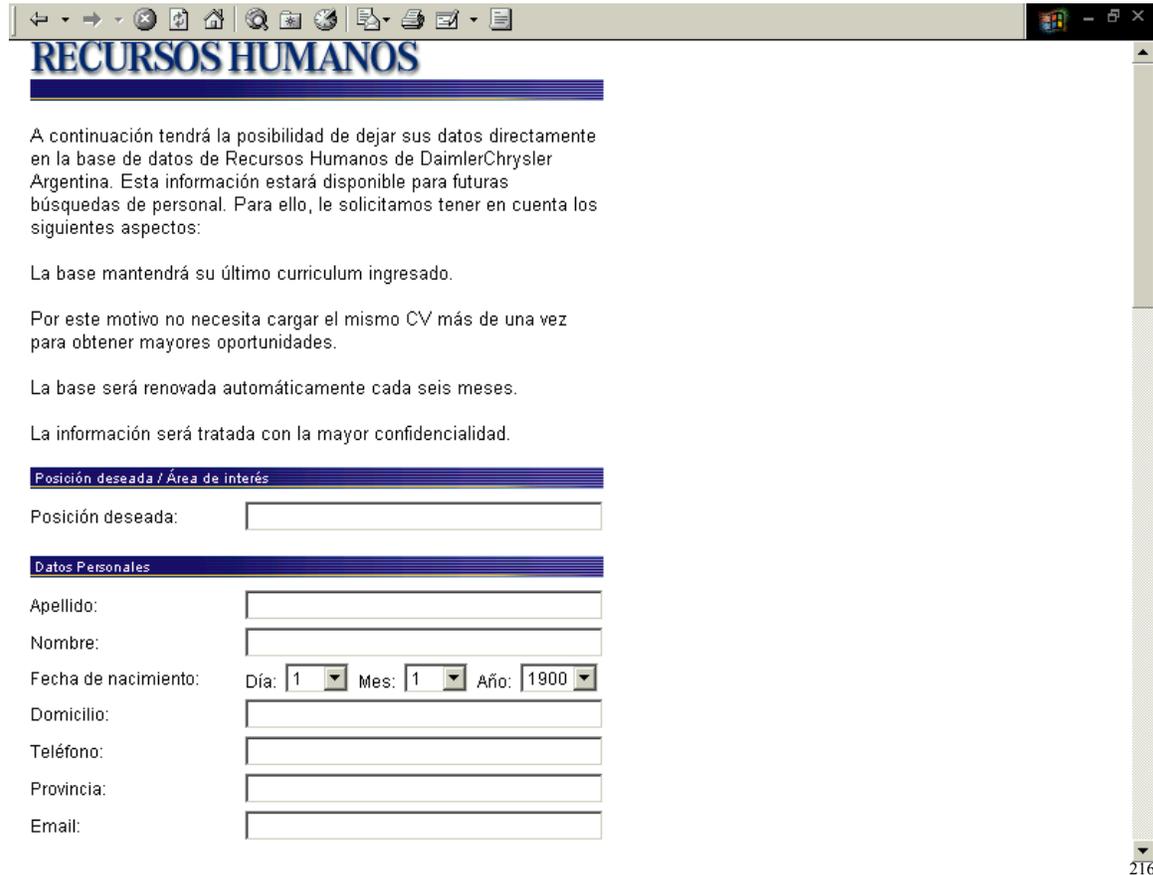
²¹³ *Ibidem*.

²¹⁴ *Ibidem*.

África del Sur), que opera bajo los auspicios de Technikon South Africa, el cual intenta acercar a la población de esta parte del mundo a las tecnologías utilizadas por esta empresa, y con ello capacitarlos para que estas personas puedan ser competitivas para la industria de Daimler Chrysler.²¹⁵

En el aspecto de reclutamiento vía Internet, la solución y la presencia creada por esta empresa demuestra una iniciativa para contratar personal de todo el mundo para sus diferentes complejos en el mundo.

La página de reclutamiento para uno de los países donde Daimler Chrysler recluta personal es:



RECURSOS HUMANOS

A continuación tendrá la posibilidad de dejar sus datos directamente en la base de datos de Recursos Humanos de DaimlerChrysler Argentina. Esta información estará disponible para futuras búsquedas de personal. Para ello, le solicitamos tener en cuenta los siguientes aspectos:

La base mantendrá su último curriculum ingresado.

Por este motivo no necesita cargar el mismo CV más de una vez para obtener mayores oportunidades.

La base será renovada automáticamente cada seis meses.

La información será tratada con la mayor confidencialidad.

Posición deseada / Área de interés

Posición deseada:

Datos Personales

Apellido:

Nombre:

Fecha de nacimiento: Día: Mes: Año:

Domicilio:

Teléfono:

Provincia:

Email:

216

El *software* de mySAP Financial ECS facilita a Daimler Chrysler la parte del *holding*, “la obtención mensual de estados financieros consolidados”.

El Holding de Daimler Chrysler, uno de los principales fabricantes de automóviles del mundo, ha llevado a cabo de la mano de la firma de consultoría DMR Consulting, un proyecto de implantación de la solución mySAP Financials y de su componente de consolidación ECS con el objetivo de disponer de un único sistema de consolidación lo suficientemente flexible, ágil e integrado para facilitar al máximo la obtención mensual de estados financieros consolidados conforme a los diferentes principios contables que afectan al Grupo.²¹⁷

El grupo Daimler Chrysler está constituido por 14 compañías, cuya información financiera se consolida desde el año 1978. El proceso de consolidación se realiza conforme a tres principios contables diferentes (Plan

²¹⁵ <http://www.aet-es.org/etabajo/telecentros.htm#4> [consulta 07 de Marzo de 2004]

²¹⁶ <http://www.daimlerchrysler.com.ar/rhh/index.asp> [consulta 05 de Marzo de 2004]

²¹⁷ www.dmrconsulting.es [consulta 07 de Marzo de 2004]

contable, *Handelsgesetzbuch* y US-GAAP) establecidos por cada uno de los organismos a los que se envía la información. Además se han definido tres escenarios de consolidación que permiten por un lado realizar la consolidación del grupo mercantil-fiscal según la legislación de cada país, por otro se consolida el perímetro de empresas seleccionando las áreas de reporte de DaimlerChrysler AG, según la normativa US-GAAP, y el tercero permite realizar la consolidación por áreas de negocio (compañías y divisiones-participaciones de compañía) a un nivel supra grupo, es decir, con posibilidad de incorporar empresas ajenas al perímetro legal del país seleccionado.²¹⁸

La implantación de mySAP Financials EC-CS como solución que soporta el proceso de consolidación de Daimler Chrysler ha supuesto una serie de beneficios, entre los que destacan:

La definición de un nuevo proceso de consolidación: flexible, secuencial, único y centralizado en la cabecera del Grupo.²¹⁹

La modificación del calendario de reportes permitiendo ajustarlo en fechas y horas para lograr el cumplimiento de las fechas establecidas por la central del grupo en Alemania, que además permita satisfacer en fecha las necesidades de información externas e internas, y que permita compaginar y garantizar la equivalencia de información existente entre cada uno de los escenarios de consolidación.²²⁰

La modificación en el sistema de reporte de las filiales: Aportando un sistema más ágil, permitiendo el envío de formularios e informes por Internet, obtención del reporte automático captando la información directamente del sistema contable, una mejora de la calidad de la información y del tiempo de respuesta, y una disminución del número de reportes para determinadas sociedades del grupo.

El nuevo calendario de reportes permite obtener la información consolidada en un tiempo sensiblemente inferior y la calidad de los datos consolidados ha crecido sustancialmente gracia a la integración automática de información contable dentro del repositorio de consolidación y la eliminación de la práctica total de las actividades manuales que tenían lugar en el proceso de consolidación.

SAP es el líder mundial en el suministro de soluciones de *software* para empresas. A través de la plataforma *mySAP Business Suite*, las personas pertenecientes a empresas del mundo entero están perfeccionando las relaciones con sus clientes y asociados, racionalizando sus operaciones y alcanzando niveles significativos de eficiencia a lo largo de toda su cadena de suministro. El único núcleo de procesos de varias industrias, desde la aeroespacial a utilities están soportadas de manera efectiva por las 23 soluciones sectoriales de SAP. En la actualidad, más de 19.600 compañías, establecidas en más de 120 países diferentes, operan más de 62.000 instalaciones de *software* producido por SAP. Con subsidiarias establecidas en más de 50 países, la compañía cotiza sus acciones en diversas bolsas de valores del mundo, incluyendo la Bolsa de Valores de Frankfurt y la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), bajo el símbolo "SAP".²²¹

Acerca de DMR Consulting

DMR Consulting es una consultora multinacional que ofrece soluciones de negocio globales a sus clientes cubriendo todos los aspectos de la cadena de valor de las organizaciones, desde la estrategia de negocio hasta la implantación de los sistemas. La consultora, que está englobada en el grupo Fujitsu, cubre los sectores de Telecomunicaciones, Media, Entidades Financieras y Seguros, Industria y Distribución, Energía y Administraciones Públicas.

DMR Consulting comenzó su actividad en España en 1996 con la apertura de la oficina de Madrid. En la actualidad cuenta con oficinas en Barcelona, Sevilla, Lisboa, Milán, Munich, Roma, Frankfurt, Viena,

²¹⁸ <http://www.daimlerchrysler.com.ar/rrhh/index.asp> [consulta 05 de Marzo de 2004]

²¹⁹ www.dmrconsulting.es [consulta 07 de Marzo de 2004]

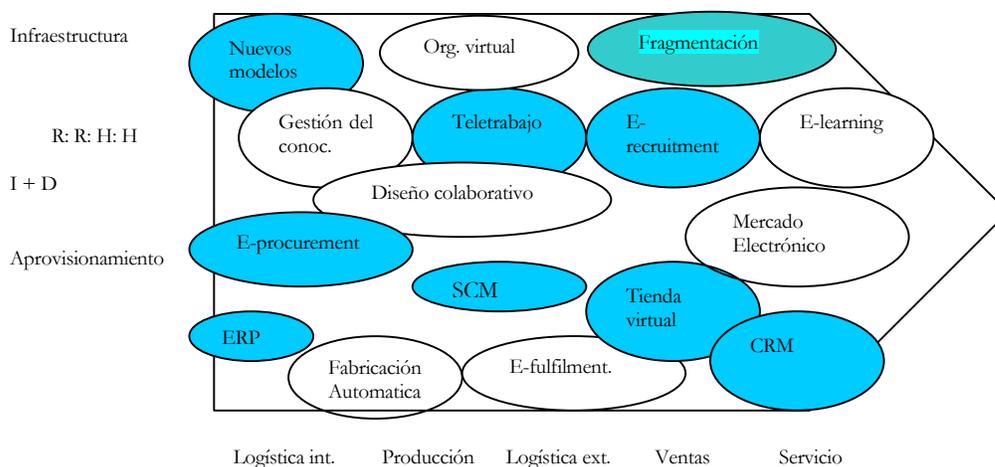
²²⁰ *Ibidem.*

²²¹ *Ibidem.*

Santiago de Chile, Buenos Aires, México D.F., Sao Paulo y Río de Janeiro y más de 2.300 profesionales. La facturación de DMR Consulting en el ejercicio 2002 -cerrado en marzo 2003- fue de 160 millones de euros.

Otra de las grandes transnacionales y que tiene una gran importancia en el mundo por su crecimiento y por que ha logrado desplazar de la mayoría de mercados mundiales a IBM es Hewlett-Packard, la cadena de valor de HP, esta integrada de la siguiente manera.

CADENA DE VALOR VIRTUAL DE HEWLETT-PACKARD



Elaboración propia.

HP entrega la tecnología vital para todo tipo de negocio y para la vida común de las personas. Las soluciones que la compañía ofrece van desde la adecuación de infraestructura, los dispositivos de comunicación, las computadoras personales y del acceso a Internet, así como los servicios de proyección e imagen global para los consumidores, las empresas y los pequeños negocios.

La inversión anual de \$4 mil millones en la invención de productos, de soluciones y de nuevas tecnologías, para poder mejorar el servicio a clientes e incorporar nuevos mercados. Inventando y entregando las soluciones de la tecnología que conducen valor de negocio, creando valor social y mejorando las vidas de los clientes.

HP tiene un equipo dinámico, de gran alcance de 142.000 empleados con capacidades en 170 países que hacen negocio en más de 40 modalidades y más de 10 idiomas. Los réditos eran \$73.1 mil millones por el ejercicio económico que terminó de octubre el 31 de 2003. El presidente Carly Fiorina conduce a HP, que tiene jefaturas corporativas en Palo Alto, California.²²²

La empresa está organizada en grupos de funciones específicas, algunos de ellos son:

Grupo de los sistemas de la empresa (ESG) - Enfocados en el abastecimiento de los componentes de la tecnología dominante de la empresa son la infraestructura para realizar la agilidad del negocio, incluyendo almacenaje de la empresa, los servidores, *software* de la gerencia y una variedad de soluciones.

El grupo de la proyección de imagen y de impresión (IPG) - HP es el abastecedor principal de las soluciones de la impresión y de la proyección de imagen para cualquier negocio y el uso del consumible. IPG incluye el

²²² http://www.hp.es/hpinformacion_corporativa.html [consulta 09 de Marzo de 2004]

hardware de la impresora, todo en uno, los dispositivos digitales de la proyección de imagen tales como cámaras fotográficas y exploradores, y las fuentes y los accesorios asociados. También se está ampliando en el mercado de impresión comercial.

Los servicios de HP (HPS) - los servicios del HP son primero suministro global, al mantenimiento del equipo. Ofrece la dirección, conocimientos técnicos y una lista fácil de comprender para el usuario acerca de los servicios para ayudar a los clientes a crear valor en los negocios en el que invierten junto con HP.

Grupo de sistemas personales (PSG) - Enfocados en soluciones al proveer dispositivos para el uso del hogar y del negocio, incluyendo las computadoras de escritorio, sitios de trabajo personal que trabajan a disposición de otras empresas, confiables, así como para clientes finos, *handhelds* elegantes y dispositivos personales.

Además de los cuatro grupos del negocio, los laboratorios del HP proporcionan una función central de la Investigación para la compañía. HP se centran en inventar las nuevas tecnologías que cambian mercados y crean oportunidades de negocio.

El desafío de esta empresa está en emplear nuevos modelos de transacción y de las nuevas soluciones del negocio y de la tecnología para permitir a más gente participar en la economía mundial vía tecnología de información.

Sus productos y su lugar en el mercado.²²³

- #1 impresoras de LaserJet
- #1 sistemas del almacenamiento en discos
- #1 impresoras de la inyección de tinta
- #1 servidores de UNIX
- #1 servidores de Windows
- #1 sistemas de la red del Almacenaje-área
- #1 servidores de Linux
- #1 PC del cuaderno
- #2 *Handhelds*
- #2 sistemas externos del almacenaje de la INCURSIÓN
- #2 PC del tablero del escritorio

Hewlett-Packard (HP) cuenta con una red global de más de 10.000 proveedores para los diferentes materiales y los componentes para sus productos en todo el mundo. Miles más de personas ayudan a las operaciones.

En el ambiente de los proveedores de HP se reconocen los desafíos siguientes, los cuales involucran a las partes de la cadena de valor virtual. El primer desafío de HP es la Confianza, el asegurarse de estar conformes con el código de responsabilidad del proveedor (los proveedores de HP deben cumplir con los tiempos en los cuales se necesitan los materiales) y la especificación general para la recepción adecuada de los materiales y la confianza en contar con las instalaciones que fabrican nuestros productos alrededor del mundo.²²⁴

Hewlett-Packard revisa constantemente los contratos que comprueban que se deben incluir cláusulas de cumplimiento en tiempos y de sanción al incumplimiento de las propuestas para el aprovisionamiento en los tiempos exactos.

HP en su proceso de aprovisionamiento logra establecer un procedimiento el cual inicia indicándole al proveedor las siguientes especificaciones.

Requerimientos a los proveedores:

²²³ *Ibidem.*

²²⁴ *Ibidem.*

Adecuarse a las leyes y regulaciones del país donde la materia prima es requerida.
Leer y entender la política social y ambiental de la cadena de HP y de las responsabilidades que contrae como proveedor.
Resolver las expectativas en el código de HP.
Crear una propuesta de acuerdo entre el proveedor y HP.
Seguir las especificaciones en el contenido de aprovisionamiento para los diferentes productos de HP.
Terminar y someter los cuestionarios del gravamen del funcionamiento del proveedor de HP
Obtener la revisión y la regeneración de HP sobre los cuestionamientos en la creación de un plan en la mejora tiempos, definidos en una métrica mundial.
Participar en intervenciones periódicas *on-line*.

Los cuestionamientos *on-line* del gravamen al proveedor.

En HP se da preferencia al contratar a los proveedores que han alcanzado la certificación de la ISO 14001. Una norma ambiental la cual intenta crear responsabilidad en los proveedores para que los materiales que entrar en la cadena de aprovisionamiento de HP tengan la mas alta calidad. También esta empresa se dedica a investigar prácticas cuestionables y a tomar acciones correctivas cuando son necesarios y apropiados.

Si HP determina que un proveedor está en la violación del código de la conducta o de las especificaciones generales para el ambiente de la cadena de suministro, inmediatamente HP crea un de plan de acción correctiva, en el cual se tomen aspectos sobre el *software* y la forma de uso que estas empresas le dan al momento de integrarse en la cadena de valor de HP.²²⁵

Si un proveedor no demuestra la mejora, medida casi siempre en una cantidad de tiempo, el HP está preparado para continuar la relación con nuevos proveedores.

Los estándares de tiempo para el aprovisionamiento de HP son una parte integral de la empresa ya que gracias a esta se incorporan materias ajenas las cuales ayudan no solo en aspectos básicos para este departamento, sino en otros como al intentar que sus proveedores le ayuden en la creación de nuevos requisitos reguladores básicos para los proveedores, en crear mejores prácticas de gerencia, y en la experiencia de los diferentes ambientes en los HP se involucra, también es importante el observar que sus proveedores deben cooperar en aspectos de salud y seguridad, y en la búsqueda de expertos mundiales.²²⁶

Los proveedores de materiales para los productos persiguen una política de la mejora continua en todas las áreas que componen su cadena de valor y sobretodo deber ser directos al compartir la información corporativa necesaria con HP.

El proceso para lograr ser un proveedor se otorga a las empresas a través del correo electrónico. La dirección específica para lograrlo es supplierdiversity@hp.com.

Recursos humanos. (Gestión del conocimiento)

HP y su programa de ayuda multicultural para entender la forma en que se logran las ventas en los diferentes países, fueron lanzados en 1968 e instituidos formalmente a través de todos los negocios de HP en los E.E.U.U. en 1972. El propósito del programa es asegurar que las pequeñas empresas, negocios pequeños perjudicados por otras empresas, y lograr que las minorías en países pobres poseyeran negocios, negocios que contemplan a la mujer, negocios de veteranos y otros negocios considerando que tienen una oportunidad de participar como vendedores de HP, como revendedores para los productos y los servicios del HP y como socios del HP en los contratos del cliente que ofrecen la participación de la terceras personas. El objetivo primario de esta política es aumentar las ventas de estos negocios mientras que se continúa comprando y

²²⁵ *Ibidem.*

²²⁶ *Ibidem.*

formando sociedades estratégicas con base en la tecnología competitiva, de calidad, de sensibilidad, de entrega, de precio y de estabilidad financiera.²²⁷

Para asegurar que esta política está funcionando a través de todas las localizaciones en el mundo, HP mantiene y da seguimiento a un programa de ayuda multicultural corporativo, por ello estableció una jefatura en Palo Alto, California.

Se anima a los empleados que utilicen telé conferencias en vez de ventas casa por casa en los países que es necesario, siempre que sea posible. Más de 500 millones de minutos de llamadas de conferencia fueron hechos usando instalaciones del HP en 2002.²²⁸

Las reuniones *on-line* basadas en el Internet son a menudo la mejor solución para el entrenamiento y compartir información en tiempo real. Proporcionamos varios sistemas para esto, tal como la sala de clase virtual de HP. Disponible en <http://www.hp.com>

Oficina Móvil. Muchos empleados tienen responsabilidades que les requieren trabajar en un sitio solamente algunos días a la semana. Esta empresa provee a estos empleados de la tecnología de trabajo conectándose con los servidores del HP alrededor del mundo.

Tele trabajo. Permite que los empleados establezcan su localización primaria del trabajo fuera de la oficina normal. Así como la reducción de las consecuencias para el medio ambiente de los empleados, el tele trabajo puede permitir que los empleados manejen tiempo con más eficacia, y mejorar la productividad.

Esta empresa en el 2002 con el programa de teletrabajo ahorró 2 millones de dólares, evitando aproximadamente 52 millones de millas del recorrido del camino.

Investigación y desarrollo de nuevos productos

Programas para la diversidad del proveedor

Distintas compañías "inventan" bajo la insignia de HP, esta empresa considera que la diversidad conduce a creatividad, los impulsos de invención de la creatividad, crecimiento y éxito se logran solo cooperando y tratando que la investigación se compartida.

Restricciones para la creación de nuevos productos

La especificación general del HP para sus productos: estas son especificaciones globales que abarcan el contenido del producto bajo la insignia de HP, y la restricción o prohibición de ciertos procesos de fabricación.

Para ello HP, ha puesto un documento con el cual las empresas que desarrollan sus productos pueden observar la normatividad y la forma en que HP les proporcionara ayuda *on-line*.

<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/lithiumspec.pdf>

En este documento se encuentran los siguientes puntos.

Especificación general para el ambiente (GSE)

Especificaciones referidas al GSE:

Especificación del litio

Especificación plástica de la marca

Especificación del asunto 65

Especificación de la conformidad de RoHS del interino

Letra de la conformidad del proveedor de RoHS²²⁹

²²⁷ *Ibidem.*

²²⁸ *Ibidem.*

Además del GSE, los dibujos individuales del control de la especificación de producto se pueden crear y adoptar (como aplicable) para cubrir las especificaciones para los productos o las piezas que son afectados por el país o las regulaciones específicas de las regiones no cubiertas en el GSE.

Diseño de productos²³⁰

El esfuerzo de HP en su cadena de valor es el reducir los costos para que sus productos comiencen con un diseño y continúen a través del ciclo vital del producto. La organización de la administración de producto de HP tiene la responsabilidad de recomendar cambios del diseño para reducir consecuencias para el medio ambiente y mejorar las ventas. Su responsabilidad se extiende a proporcionar la información sobre los aspectos de nuestros productos y la documentación para eco-etiqueta. Además, la organización se encarga con permanecer actualizado con respecto a la información de los progresos tecnológicos.

Programas del diseño de producto²³¹

Diseño para el ambiente (DfE)

Diseñar las pautas para crear los productos que son seguros y reduce sus consecuencias para el medio ambiente

Rendimiento energético

El programa del rendimiento energético de HP, las características de producto del ahorro de la energía y calificación a los productos

Uso Material

Uso material que disminuye, reduciendo los materiales peligrosos, y la reducción del empaquetado

Extremo-de-vida²³²

Características del diseño que amplían la vida útil de productos y mejoran el reciclaje de los productos del HP

Ergonomía

Pautas de la seguridad y de la comodidad del producto

Empaquetado

Diseñar las pautas para reducir las consecuencias para el medio ambiente del empaquetado

Millones de productos del HP se utilizan alrededor del mundo todos los días. Las consecuencias para el medio ambiente totales de estos productos, incluyendo las materias primas usadas, el consumo de energía y la disposición, tienen un mayor efecto en el ambiente que nuestras propias instalaciones y operaciones.

El funcionamiento ambiental de productos se determina en gran parte en la etapa del diseño. Con diseño inteligente podemos reducir las consecuencias para el medio ambiente de nuestros productos, y la de nuestros clientes.

Calificación del producto²³³

La dirección de HP para mejorar sus productos y lograr innovación ha dado lugar a que diferentes empresas reconozcan y califiquen los diseños e innovaciones tecnológicas.

Por ejemplo:

²²⁹ <http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/lithiumspec.pdf> [consulta 10 de Marzo de 2004]

²³⁰ *Ibidem.*

²³¹ *Ibidem.*

²³² *Ibidem.*

²³³ *Ibidem.*

Las impresoras de LaserJet, los dispositivos de múltiples funciones, y las copiadoras que califican para el programa bien escogido, deben ser energía eficiente, para no utilizar CFCs en sus procesos de fabricación, y tienen emisiones bajas del aire para el polvo y el ozono durante la operación. Para más información sobre el programa, ir: <http://www.environmentalchoice.com>

GREENGUARD™ es una certificación para los productos de baja-emisión. La mayoría de las impresoras de HP resuelven estos estándares.

La fabricación de productos de alta tecnología requiere pagar el mismo alto nivel de la atención a las ediciones ambientales (incluyendo la energía y el uso del agua, los materiales peligrosos y las basuras) que damos al diseño de producto. Por consiguiente, esta empresa a puesto sistemas y programas en ejecución para mejorar la eficacia y el perfil ambiental de nuestras instalaciones y operaciones.

La organización global del ambiente, de salud y de seguridad (EHS) identifica las consecuencias para el medio ambiente significativas del HP, fija estándares de EHS, maneja nuestros programas de la intervención y del aseguramiento y recomienda metas de la mejora a la gerencia. La organización regional de EHS provee de sitios para la ayuda del especialista.²³⁴

Ventas

Durante 2002, los empleados de HP viajaron 1.1 mil millones millas en plano comercial, equivalente a cerca de 44.000 viajes alrededor del mundo en el ecuador. Esta empresa cuenta con una flota pequeña de aviones, y una flota de los coches de compañía para los empleados de las ventas. La flota del avión tiene relativamente poco impacto pero la de los coches es significativa. Para reducir nuestro impacto, consideramos factores incluyendo eficacia de las ventas por Internet, la disponibilidad de nuevas formas alternativas para vender como la tienda virtual u otras

La basura electrónica, o "*E-perder*," es una preocupación cada vez mayor de HP. Las tendencias reguladoras mundiales destacan la necesidad de compañías de considerar los impactos de sus productos en el final de sus vidas útiles. La visión de HP es ofrecer el reciclaje de servicios dondequiera que se vendan sus productos por todo el mundo, para ello ha logrado conformar todo un proyecto el cual se encuentra disponible para uso de las empresas que tienen una relación con la empresa.

Proporcionamos actualmente una manera conveniente de reciclar la utilizamos los productos del hardware de cualquier fabricante en una manera ambientalmente sana.

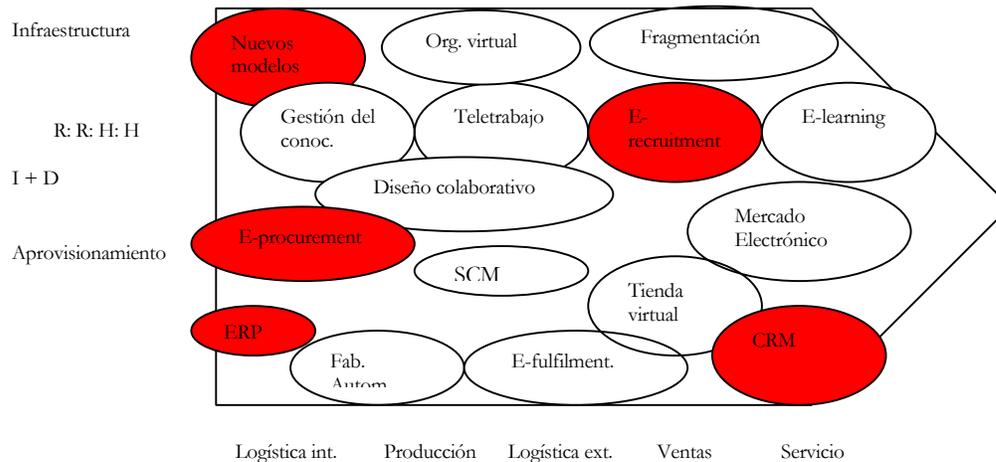
La página en la cual se da la relación con los inversionistas es la siguiente:

<http://www.hp.com/hpinfo/investor/>

²³⁴ <http://www.environmentalchoice.com>

6.2.- MEXICANAS

CADENA DE VALOR VIRTUAL DE INDUSTRIAS BACHOCO.



Industrias Bachoco es una empresa fundada por la familia Robinson Bours que inició operaciones en 1952 en el estado de Sonora, ha crecido hasta convertirse en la mayor empresa avícola de México. Sus oficinas corporativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Celaya, Guanajuato, localizada en la zona central del país. Integrada verticalmente, Industrias Bachoco cuenta con una red de distribución nacional y plantas procesadoras que operan coordinadamente con más de 700 instalaciones organizadas en siete complejos localizados a lo largo del país. Industrias Bachoco realizó una oferta pública de acciones en septiembre de 1997. Sus acciones se encuentran registradas cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV: Bachoco UBL) y el la New York Stock Exchange a través de American Depositary Receipts (NYSE: IBA) Industrias Bachoco S.A. de C.V. es el mayor productor y procesador de productos avícolas en México.²³⁵

Misión

"Ser una empresa de alto desempeño en el mercado del Tratado de Libre Comercio con productos alimenticios de origen animal que logra la satisfacción de sus clientes, empleados y accionistas y que contribuye de manera significativa con la sociedad"

Bachoco es también el primer productor de huevo para plato en México y es un importante jugador en la industria de alimento balanceado. La compañía registró ventas por \$ 10,357.0 millones de pesos durante el año 2002, los cuales fueron divididos entre sus principales líneas de productos como sigue: 80.89% en pollo, 6.88% en alimento balanceado, 9.43% en huevo y 2.8% en cerdo.

²³⁵ <http://www.bachoco.com.mx/spanish/bachoco/cnacional.asp> [consulta 14 de Marzo de 2004]



Con un ritmo de crecimiento tres veces superior al de la industria (donde los competidores estadounidenses ya están aquí en busca de una buena tajada), Bachoco está a la cabeza y seguirá dando pelea para mantenerse ahí, un éxito logrado gracias a la incorporación de una logística eficiente y además a la incorporación de nuevas tecnologías.

Cada 90 minutos, un remolque cargado de pollos con el emblema de Bachoco llega al centro de distribución de la compañía en Tlalnepantla, Estado de México, por el que pasa 50% de la producción de aves de esta empresa.²³⁶

En 45 años de existencia, Bachoco ha eslabonado una serie de aciertos, entre los cuales está el sistema de reparto más eficiente de la industria, que la convierte en la compañía más grande y saludable de un sector que crece a un ritmo anual de 5%. Un sistema diseñado con base al *software* y a las aplicaciones que Trend y SAP México le han ayudado a conseguir como se vera más adelante.

La velocidad a la que crece Bachoco es tres veces superior a eso, de ahí que sus camiones no pueden detenerse nunca. Alimentado por las tres principales plantas procesadoras de la compañía en la región central del país, en Tlalnepantla se llevan a cabo operaciones continuas de carga y descarga los 365 días y noches del año. En una maniobra que ellos llaman de puerta a puerta (*Just in time* mexicano), el contenido de cada uno de los 22 remolques que en promedio reciben diariamente, es vaciado en 20 minutos en otros vehículos de menor tamaño para ser introducido a los sitios donde se abastecen los minoristas que llevan el huevo y el pollo a los cientos de mercados públicos existentes en la Ciudad de México, que consume más de la mitad de la producción avícola del país.²³⁷

Lo que conlleva a observar que esta empresa tiene una cadena de valor basada en el aprovisionamiento, la cual en su estructura tiene cero en tiempo muertos.

Esta empresa recibe y envía 25 toneladas de producto cada hora y media, dice Tomás Secchi, responsable de este centro neurálgico del sistema de distribución de Bachoco, pues permite, con el apoyo de un **sistema logístico computarizado** y decisiones descentralizadas, dar un mejor manejo de sus productos, un servicio oportuno y eliminar hasta cierto punto la intermediación. El centro no se queda sino con una modesta reserva para imprevistos.²³⁸

Acerca del sistema logístico computarizado podemos decir que este es desarrollado de la mano con SAP México y Centroamérica, filial de SAP AG (NYSE: SAP) proveedor líder mundial en soluciones de *software* de *e-business* colaborativo.²³⁹

²³⁶ *Ibidem.*

²³⁷ *Ibidem.*

²³⁸ http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=736_02&pge=3 [consulta 14 de Marzo de 2004]

²³⁹ <http://www.sap.com/mexico/press/2002/bachoco.asp> [consulta 14 de Marzo de 2004]

El sistema que se desarrollo en Industrias Bachoco, una empresa avícola con 50 años en el mercado, es resultado del interés de los directivos por estar siempre a la vanguardia y mantener una estrategia clara para cumplir con las necesidades y exigencias cambiantes del mercado y de sus clientes se ha apoyado en el uso de las TIC; con la información generada por dicha tecnología se perfeccionan sus procesos administrativos que continúan impulsando el crecimiento del negocio en términos de ventas y utilidades operativas así como mejorar la rentabilidad y dar un servicio oportuno al cliente, gracias a la capacidad para recopilar, analizar e interpretar información que ofrece el sistema.



240

Bachoco es líder en la industria avícola en México con una participación estimada en el mercado de pollo del 32%, así como un 8.5% en el mercado de huevo para plato. Bachoco cuenta con una red de distribución

²⁴⁰ <http://www.bachoco.com.mx/spanish/bachoco/cnacional.asp> [consulta 14 de Marzo de 2004]

nacional y plantas procesadoras que operan coordinadamente con más de 700 instalaciones localizadas a lo largo de todo el territorio nacional.²⁴¹

Bachoco decidió iniciar un proceso de implantación de TIC denominado Bachoco Información y Tecnología (BIT) para reemplazar los anteriores sistemas que poseía por uno más integral.

Los niveles de competitividad que la compañía habrá de lograr en el futuro, requieren de una mejora importante en la administración de toda la cadena productiva incluida la de suministro, desde proveedores hasta consumidores, además de disponer de información veraz y oportuna, simplificando al mismo tiempo sus procesos administrativos, por este motivo Bachoco se decidió por las soluciones de SAP, ya que esta contaba con tecnología totalmente alineada con las estrategias generales de negocio de la empresa.²⁴²

A un año y medio de quedar instalada la plataforma para SAP R/3 versión 4.6b, que a la fecha incluye los módulos de Finanzas (FI), (CO), (MM) y (SD), entre los beneficios más representativos logrados por la empresa están; manejo simplificado de precios, mejor control administrativo y, en la parte financiera, la centralización de la tesorería en la parte de egresos en todo el país.

"Las estructuras administrativas de las diferentes divisiones se redujeron significativamente y son más eficientes; los procesos de adquisiciones están centralizados en su totalidad con su consecuente posibilidad de reducir costos, en cuanto a nuestros clientes, hoy más que nunca se pretende que nuestros productos estén en todas partes, para continuar siendo un proveedor confiable que detecta las necesidades y cumple con las demandas de los consumidores, llegando cada día a más hogares de mexicanos.", señaló Cristóbal Mondragón, Director General de Bachoco.²⁴³

La disponibilidad de un sistema integrado con información veraz y oportuna a lo largo de toda la cadena de suministros, sin duda ubica a la compañía en otro nivel, con el potencial de mejorar mas aun su eficiencia y ofrecer una mejor respuesta a nuestros clientes, así como la capacidad para recopilar, analizar e interpretar información del mercado y del consumidor"., enfatizo Cristóbal Mondragón.

Hoy Bachoco cuenta con más de 103 puntos conectados a través del **ERP de SAP**, esto es muy significativo, ya que la Compañía es proveedor de las cadenas más importantes de autoservicios que la han elegido por su calidad, servicio, distribución y orientación al cliente.

SAP es un proveedor líder mundial en soluciones de *software* de *e-business colaborativo*. A través de la plataforma *mySAP.com*, los empresarios alrededor del mundo están mejorando sus relaciones con clientes, socios y proveedores, automatizando operaciones y optimizando su eficiencia en su cadena de abastecimiento y atención al cliente. Actualmente, más de 17,000 empresas en más de 120 países superan las 44, 500 instalaciones de *software* de SAP. Con sede en *Walldorf*, Alemania y subsidiarias en más de 50 países, SAP generó ventas por EUR 7.34 millones en el año fiscal 2001.²⁴⁴

La compañía cotiza en diferentes mercados bursátiles como el de Frankfurt Stock Exchange y NYSE (New York Stock Exchange) bajo el símbolo "SAP". Más información www.sap.com
SAP México y Centroamérica inició sus operaciones en 1994 con el objetivo de ofrecer soluciones personalizadas, lo cual permite a las empresas de todos tamaños y de cualquier industria capitalizarse en la nueva economía de Internet.²⁴⁵

²⁴¹ *Ibidem*.

²⁴² *Ibidem*.

²⁴³ *Ibidem*.

²⁴⁴ www.sap.com/mexico [consulta 14 de Marzo de 2004]

²⁴⁵ *Ibidem*.

Gracias al apoyo de mySap, Bachoco elaboró una logística moderna interna - externa de distribución y transporte, con flotas de camiones de distintos tamaños y acondicionados con sistemas de frío, y el desarrollo de contenedores especiales para llevar el pollo, llamados totes, que permiten un manejo más rápido e higiénico y ayudan a mantenerlo a la temperatura adecuada. El objetivo final es que el producto llegue fresco a las manos de las suspicaces amas de casa mexicanas.

Desde el momento en que levantó la comercialización sur del país, bachoco tenía poco que ofrecer por el nivel de competencia entre los productores locales y la insuficiencia de materias primas, bachoco ha buscado dos condiciones para establecerse: producción de granos para alimentar a las aves, particularmente sorgo y maíz, y cercanía a los grandes espacios de consumo. La primera escala de Bachoco fue en Sinaloa, un importante productor de maíz, con la instalación en Los Mochis de la primera planta fuera de territorio sonoreense.

Conforme Bachoco se volvía regional, la tentación de abastecer el mercado más atractivo, la región central que incluye a la Ciudad de México, iba en aumento. Desde Sonora, los Robinson habían hecho el intento de surtir de huevo al Distrito Federal, pero fracasaron, por lo que llegaron a la conclusión de que el centro debían abastecerlo desde el centro mismo. Después de estudiar el terreno, finalmente se posaron en Celaya, Guanajuato, que a la fecha constituye su centro de producción más importante en el país.²⁴⁶

La llegada en 1974 a Celaya fue, por muchos motivos, un hecho relevante en la trayectoria de la compañía. “Aunque seguimos trabajando con huevo, producto en el que nos sentíamos más seguros”, muy pronto Bachoco se dedicó a producir pollo en sus nuevas instalaciones, alentados por una demanda creciente de esta carne, explica Robinson, lo que se combinó con la saturación del mercado de huevo.²⁴⁷

Pese a que los consumidores lo pueden identificar más como un productor de huevo que de pollo, para Bachoco (y para todos en la industria) está claro que las perspectivas de crecimiento del negocio del huevo en México son escasas. El consumo per cápita, de casi 200 piezas en 1996, es alto; ya no tiene mucho hacia dónde crecer.

Con todo, Bachoco es el segundo productor de huevo en el país, de donde obtiene cerca de 12% de sus ventas totales. Este mercado, calculado en \$1,400 millones de dólares, ha venido creciendo y la firma sonorens-guanajuatense no desprecia este hecho. Una de sus decisiones importantes en décadas pasadas fue dedicarse a producir huevo rojo, un producto exactamente igual en propiedades alimenticias que el blanco, pero que tiene un sobreprecio derivado de una sobre valoración de los consumidores.

Por su ubicación, Celaya fue elegida también por Bachoco como la sede de sus oficinas corporativas y de su modelo de integración vertical, con granjas para la crianza y plantas procesadoras de pollo, granjas de incubación y procesamiento de huevo, una gran planta de alimento y un experimento: la instalación de centros de distribución con punto de venta. Todo en una ciudad media ubicada a tres horas de la capital del país.

Tres años después de llegar a Celaya, calcula Robinson, el pollo rebasó en importancia al huevo en las ventas de Bachoco.

El maíz y el sorgo constituyen el alimento esencial para las aves y representan 70% de los costos de venta de Bachoco. Parte del grano con el que alimenta a sus millones de pollos es importado, por la irregularidad de las cosechas y la intervención del gobierno en los precios en el país, en tanto que sus ingresos son en pesos.

Una parte significativa de la deuda de la compañía, que hasta septiembre de 1997 representaba 16.7% del capital contable, fue contratada para comprar granos. Bachoco quiere evitar que sus adeudos, de los cuales \$51 millones está denominado en dólares, se traduzcan en un desequilibrio financiero, por lo que está sustituyendo poco a poco sus importaciones de sorgo estadounidense por grano nacional, por lo menos en

²⁴⁶ http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=736_02&pge=3 [consulta 14 de Marzo de 2004]

²⁴⁷ *Ibidem.*

tanto se abren las fronteras para la libre importación en ese sector, una medida en la cual a decido contar con proveedores extranjeros los cuales no son del conocimiento del publico en general.²⁴⁸

Aparte de obtener protección contra virus, la empresa avícola controla el acceso a páginas no permitidas o que no tengan relación con su negocio por parte de los usuarios de su red interna, lo que ha hecho de esta empresa una em²⁴⁹presa que sabe quien usa su red y lo eficiente que es su pagina *Web* para el poyo de su cadena de valor.

Mapa del sitio *WEB* de bachoco.



Bachoco ha enfrentado con éxito los ataques de virus externo y aumentado la productividad y eficiencia de su red gracias a las aplicaciones de Trend Micro.

Con las soluciones de Trend Micro, la empresa avícola ubicada dentro de los diez mayores productores de pollo a nivel mundial, ha centralizado la administración del *software* antivirus desde un solo punto incrementando la eficiencia de su red y reduciendo costos.

²⁴⁸ *Ibidem.*

²⁴⁹ *Ibidem.*

²⁵⁰ <http://www.bachoco.com.mx/spanish/mapa/mapa.asp> [consulta 14 de marzo de 2004]

La firma también le ha sacado provecho a las herramientas de Trend Micro que no permiten la descarga de archivos y páginas ajenas a las actividades productivas y de negocio de la compañía. "Las áreas protegidas por los productos de Trend son los servidores de archivo, todos los equipos de escritorio, los programas de correo electrónico y el control de la navegación en páginas Web usando los productos Office Scan, ServerProtect, ScanMail y TVCS desde junio del año 2000", comentó Carlos Padilla Ornelas, Gerente Corporativo de Información y Tecnología de Industrias Bachoco." Al tener más de 50 sitios remotos y poderlos controlar y actualizar en cuanto a patrones de virus y contenido no autorizado desde un punto central utilizando sólo a una persona, los costos de operación del antivirus son mínimos. Contamos aparte con un reporte que nos permite conocer los puntos débiles de toda la red y elaborar políticas dirigidas a éstos. No hemos tenido casos de alerta roja desde hace un año en toda la empresa gracias a que podemos actualizar los patrones de virus con un solo botón".²⁵¹

El ejecutivo comentó que: "Escogimos esos productos debido a una recomendación de un grupo empresarial similar a Bachoco en cuanto a dimensiones y tecnología; hicimos esto para solucionar un problema constante que se estaba agravando debido a los cambios en la tecnología de los virus y al mayor riesgo que se tiene al permitir a los usuarios acceso a Internet y al correo externo".²⁵²

Los beneficios que ha obtenido la compañía aparte de la protección contra los de virus informáticos, contemplan el control sobre el tráfico de la red y el bloqueo de las páginas improductivas y correos no relacionados con el negocio, haciendo así más eficiente el uso de la red y el tiempo de trabajo de los empleados. "Limitamos la descarga de archivos no autorizados como son los programas ejecutables, música, video y otras grandes aplicaciones consumidoras de ancho de banda. Aparte se logró erradicar un problema constante que son los virus que los usuarios accedían a través de sus correos Web.

De esta forma, una de las grandes empresas de México ha encontrado la solución perfecta para erradicar el problema de los virus informáticos e incrementar la productividad de la organización bajando sus costos de operación en el área de sistemas.²⁵³

En el área de recursos humanos Bachoco ha incorporado un elemento importante para el reclutamiento externo que es la bolsa de trabajo virtual, una solución que para la empresa ha beneficiado ya que gracias a esta herramienta Bachoco, ha mejorado su captación de personal, principalmente en zonas donde eran muy difícil obtener prospectos para los diferentes puestos.

Descripción del sitio *Web*, dedicado para la captación de prospectos en las diferentes áreas de la empresa.

²⁵¹ *Ibidem.*

²⁵² <http://www.trendmicro.com.mx/noticias/bachoco.htm> [consulta 14 de Marzo de 2004]

²⁵³ *Ibidem*



254

CADENA DE VALOR VIRTUAL DE GRUPO NACIONAL PROVINCIAL.

Una de las Aseguradoras líderes en el mercado mexicano, con casi 100 años de experiencia y gran solidez en los giros de Seguros, Pensiones y Servicios de Salud. Es grupo nacional provincial (GNP) que ha logrado con su experiencia permitirle, contar con una amplia variedad de seguros para proteger a personas, familias y empresas.

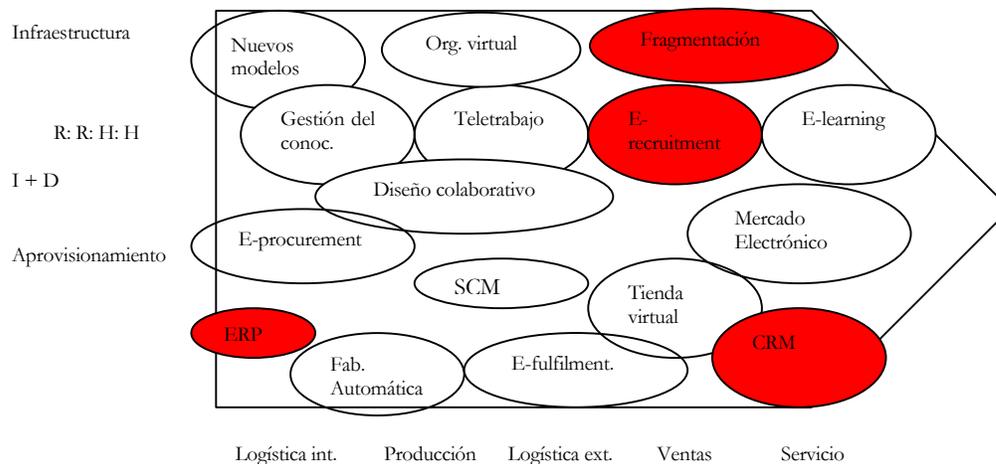
Es una empresa que tiene casi 100 años creando productos y servicios para proteger a personas y empresas. Cuenta desde hace más de 25 años con una posición de liderazgo en el ramo de Seguros y Pensiones en México.

GNP se ha consolidado como una de las instituciones líderes en el mercado de seguros, pensiones y servicios de salud en México, ofreciendo a sus asegurados más de 100 años de experiencia y solidez. Porque contar con un seguro es hoy más que nunca una necesidad, GNP ofrece seguros de Vida, Gastos Médicos y Accidentes, Autos y Daños.²⁵⁵

En GNP están comprometidos con la seguridad, protegiendo el patrimonio como la mejor empresa de seguros en nuestro país.

²⁵⁴ http://www.bachoco.com.mx/spanish/bolsa_trabajo/btrabajo.asp [consulta 14 de Marzo de 2004]

²⁵⁵ <http://www.gnp.com.mx/Clientes/infcorporativaGNP.nsf/01825421751b4f6e86256bc2004989ea/532d2eb42c69f83786256bc8000f79ad?OpenDocument> [consulta 15 de Marzo de 2004]



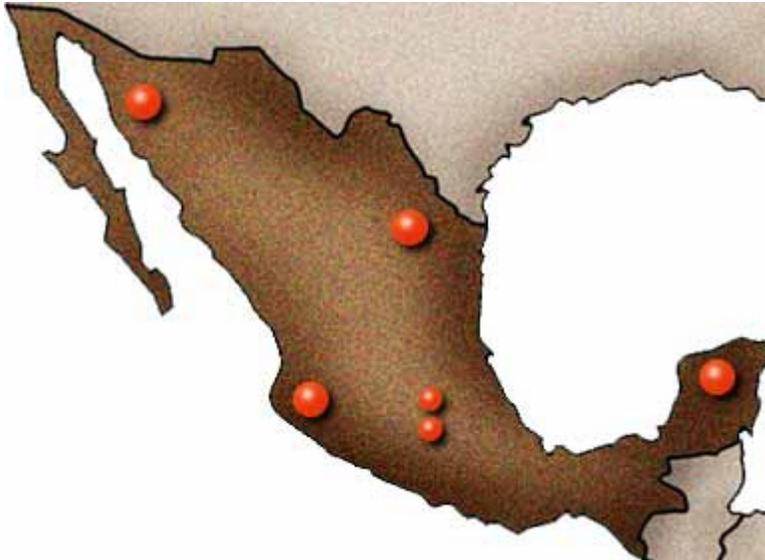
Sobre el GNP

Grupo Nacional Provincial (GNP) ha sido el número uno agencia del seguro en México desde 1977.

La misión del GNP es para satisfacer continuamente el seguro, servicios médicos financieros y necesidades de sus clientes y a contribuir al económico y desarrollo social de México.

La compañía también se esfuerza promover sentido de seguridad y prevención del riesgo en la comunidad.

En GNP se han preocupado por lograr una mejor ubicación de sus oficinas, con la finalidad de tener una infraestructura de cobertura con la cual lograr una mayor cobertura. Las oficinas centrales para atender cualquier tipo de situación se diversifican de la siguiente manera bajo los siguientes puntos de la República Mexicana:²⁵⁶



257

Buscando conseguir mayores aportaciones gracias a las herramientas creadas por las TIC'S, han conseguido poner en su página un servicio útil en los momentos más difíciles, en esta sección de la pagina WEB ponen a

²⁵⁶ *Ibidem.*

²⁵⁷ <http://www.gnp.com.mx/Clientes/infcorporativaGNP.nsf/01825421751b4f6e86256bc2004989ea/532d2eb42c69f83786256bc8000f79ad?OpenDocument> [consulta 15 de Marzo de 2004]

disposición los teléfonos y direcciones de los centros de atención, a los cuales pueden las personas dirigirse durante una emergencia.

Los datos necesarios para lograr un apoyo sin ninguna dificultad solicitan los números de póliza para agilizar el proceso y asegurar un excelente servicio.

18 de Marzo de 2004

Inicio Productos GNP Vida Inversión ¿Quién es GNP?

Solicita un agente

Solicitud

Por favor llena tus datos y uno de nuestros **agentes de seguros te visitará sin compromiso.**

Si lo prefieres, llámanos al **52 27 35 03** ó del interior de la República al **01 800 908 4400** o a cualquiera de [nuestros centros regionales](#) ubicados estratégicamente en todo el país.

Nombre	<input type="text"/>
Dirección	<input type="text"/>
Colonia	<input type="text"/>
Ciudad	<input type="text"/>
Código postal	<input type="text"/>
País	<input type="text"/>
Teléfono	<input type="text"/>
Correo electrónico	<input type="text"/>
Fecha de la visita	<input type="text"/>

Solicita un agente Directorio médico Formas de pago Buzón de contacto En caso de emergencia Bolsa de trabajo

258

Los beneficios logrados por este servicio, se han medido en la frecuencia con la cual las personas hacen uso de este servicio.

Para mejorar los beneficios del servicio propuesto, GNP contrato a EmLink, que es una empresa que ofrece soluciones de automatización de fuerza de ventas y CRM móvil; desarrollo de proyectos bajo la metodología de “Programación Extrema”, y especialidad en tecnología móvil integrada a sistemas centrales complejos de forma transparente.²⁵⁹

Línea de negocio propuesta por EmLink para GNP.²⁶⁰

Soluciones de automatización de fuerza de ventas y CRM móvil.

Desarrollo de proyectos con tecnología Microsoft .NET bajo la metodología de “Programación Extrema” (*Extreme Programming*).

Especialidad en tecnología móvil integrada a sistemas centrales complejos de forma transparente. Productos y Servicios

Solución Integral de Automatización de Fuerza de Ventas “*Sales-Link CRM*”.

Solución para la Actualización y Mantenimiento de *Software* en PDAs PocketPC “*Update-Link*”.

Desarrollo de Proyectos con Base en Retorno sobre Inversión en Programación Extrema (*Extreme Programming*).

Consultoría en Programación Extrema (*Extreme Programming*)

Consultoría en Tecnología Microsoft .NET (C#, ADO.NET, Web Services, ASP .NET)

Historia del proyecto para GNP.

2000.

²⁵⁸ *Ibidem.*

²⁵⁹ www.software.net.mx/portal/esp/directorios/proveedores/d-f/emLink.htm [consulta 16 de marzo 2004]

²⁶⁰ www.emlink.com.mx [onsulta 16 de marzo 2004]

Creación de la solución de automatización de fuerza de ventas “Sales-Link” e implementación en algunas de las empresas más importantes del país en el ramo de alimentos.

2001.

Desarrollo y puesta en marcha de “Sales-Link CRM” incorporando funcionalidad de CRM adicionalmente a la de ventas y procesamiento de pedidos.

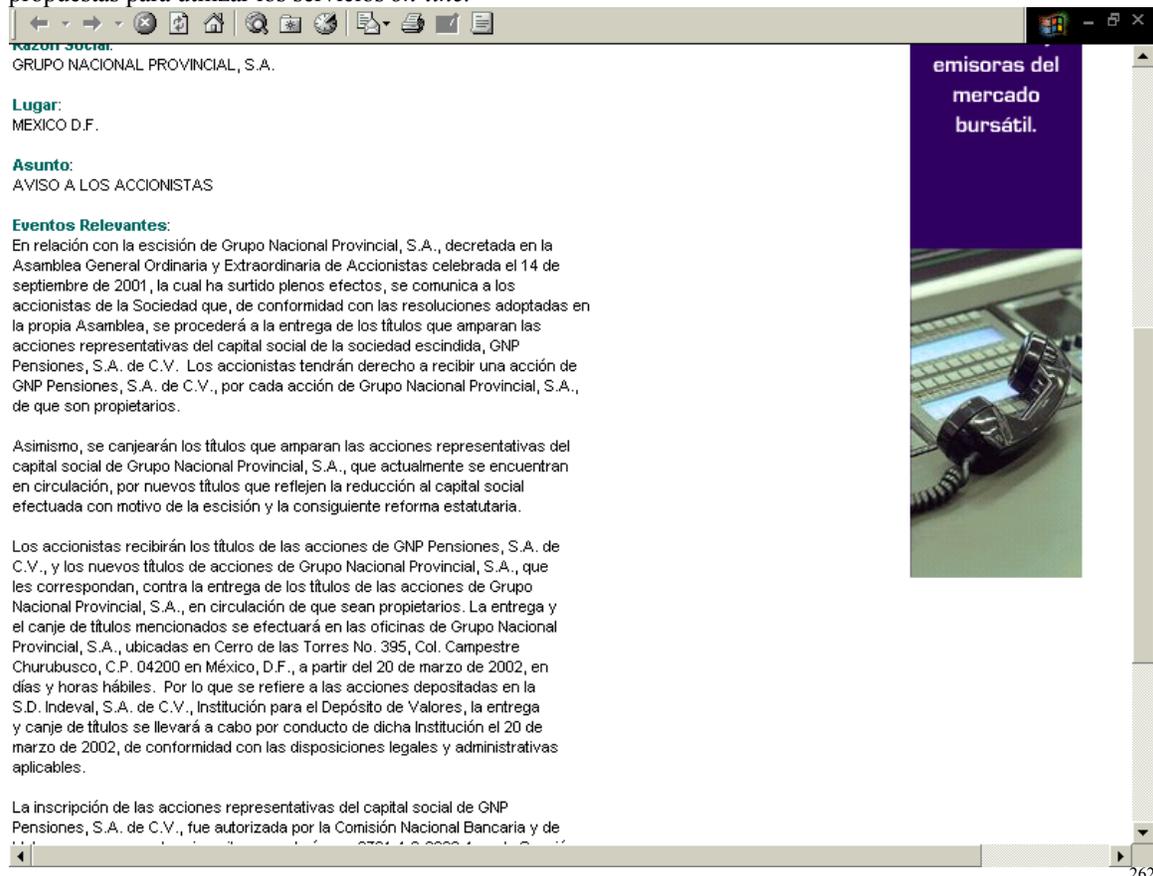
2002.

Implementación a nivel nacional en GNP y desarrollo de versión 2.0.

Ventajas competitivas por lograr el uso de CRM:

- Toda la funcionalidad CRM que su fuerza de ventas necesita a un costo competitivo.
- Solución probada y en producción en empresas AAA a nivel nacional en México.
- Alta velocidad de despliegue e implementación.
- Uso de equipo de cómputo estándar intercambiable.
- Alto grado de conocimiento técnico y experiencia de 20+ años en desarrollo de soluciones de *software* a alta velocidad.
- Capacidad de adaptar la solución a las necesidades de cada cliente.
- Alianzas estratégicas con empresas líderes de la industria como Microsoft y HP.²⁶¹

En la relación con los inversionistas, GNP mantiene una liga con la bolsa Mexicana de valores en la cual logra un despliegado total de los beneficios y de las propuestas para los accionistas así como avisos legales y propuestas para utilizar los servicios *on-line*.



Grupo Nacional Provincial, S.A.

Lugar:
MEXICO D.F.

Asunto:
AVISO A LOS ACCIONISTAS

Eventos Relevantes:
En relación con la escisión de Grupo Nacional Provincial, S.A., decretada en la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas celebrada el 14 de septiembre de 2001, la cual ha surtido plenos efectos, se comunica a los accionistas de la Sociedad que, de conformidad con las resoluciones adoptadas en la propia Asamblea, se procederá a la entrega de los títulos que amparan las acciones representativas del capital social de la sociedad escindida, GNP Pensiones, S.A. de C.V. Los accionistas tendrán derecho a recibir una acción de GNP Pensiones, S.A. de C.V., por cada acción de Grupo Nacional Provincial, S.A., de que son propietarios.

Asimismo, se canjearán los títulos que amparan las acciones representativas del capital social de Grupo Nacional Provincial, S.A., que actualmente se encuentran en circulación, por nuevos títulos que reflejen la reducción al capital social efectuada con motivo de la escisión y la consiguiente reforma estatutaria.

Los accionistas recibirán los títulos de las acciones de GNP Pensiones, S.A. de C.V., y los nuevos títulos de acciones de Grupo Nacional Provincial, S.A., que les correspondan, contra la entrega de los títulos de las acciones de Grupo Nacional Provincial, S.A., en circulación de que sean propietarios. La entrega y el canje de títulos mencionados se efectuará en las oficinas de Grupo Nacional Provincial, S.A., ubicadas en Cerro de las Torres No. 395, Col. Campestre Churubusco, C.P. 04200 en México, D.F., a partir del 20 de marzo de 2002, en días y horas hábiles. Por lo que se refiere a las acciones depositadas en la S.D. Indeval, S.A. de C.V., Institución para el Depósito de Valores, la entrega y canje de títulos se llevará a cabo por conducto de dicha Institución el 20 de marzo de 2002, de conformidad con las disposiciones legales y administrativas aplicables.

La inscripción de las acciones representativas del capital social de GNP Pensiones, S.A. de C.V., fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

²⁶¹ www.software.net.mx/portal/esp/directorios/proveedores/d-f/emLink.htm [consulta 16 de marzo 2004]

²⁶² http://www.bmv.com.mx/BMV/JSP/ho_searchdetalle.jsp?url=http%3A%2F%2F127.0.0.1%2FBMV%2FJSP%2Fcomp_bmvgral.jsp%2F53Fopc%253D3%2526folio%253D512%2526prefijo%253DDeventore%2526fecha%253D2002-03-13%2526B14%25253A10%25253A00.0 [consulta 15 de Marzo de 2004]

GNP encuentra el *hardware* digno de confianza después instalación de la tecnología virtual.

Disponibilidad en línea de *STORAGE APPLICATION*

Solución de *STORAGETEK*, para Grupo Nacional Provincial en el uso de *software*, especializado, bajo las siguientes modalidades:

INCURSIÓN 6+ Del Iceberg 9200
Arsenal Virtual Compartido (SVA)
Software de foto

Los resultados en el negocio de GNP, gracias a la incursión de *storagetek* es que GNP se quedo sin tiempos muerto en línea, es decir las llamadas recibidas son atendidas sin contratiempos, los servicios llegaron a ser confiables, al grado de poder decidir en tiempo real.

GNP no sufrió ninguna pérdida de información como hizo anteriormente gracias a la instalación de las soluciones de StorageTek.

La sensación en el GNP era " el *hardware* no puede ser confiado en." GNP deseó una alternativa de estabilidad mucho mayor ofrecida para ayudar a alcanzar sus objetivos se le ofrece:

- Seguridad de datos de la garantía
- Utilizar los recursos eficientemente
- Ningún aumento en almacenaje

Los costos para GNP en una solución después de evaluar la incursión en cuatro alternativas de la tecnología, GNP seleccionó, el programa de iceberg 9200 subsistema del disco (INCURSIÓN 6+) de StorageTek, para dos primarias razones: el sistema operativo no requirió ningún mantenimiento y la puesta en práctica ofrecida el mejor resultado de costo beneficio.

El *software* que ofreció StorageTek a GNP, era un componente dominante dentro de la decisión de la compra. El *software* de foto que compro por GNP en 1998 para el iceberg siguiente a otros subsistemas logro crear plataformas para la incorporación de tecnologías de la información que fuesen efectivas. En 1999, GNP extendió esta solución para abrirse sistemas con la compra del Arsenal Virtual Compartido.

Disco (SVA) subsistema, StorageTek más último tecnología virtual.²⁶³

Ventajas Financieras

En agosto de 1995, la distribuidor local para StorageTek a instalada subsistema del disco del iceberg de la versión parcial de programa.

Excedió todas las pruebas y trabajó excepcionalmente bien con todo el GNP usos. Para finales del año, GNP obtuvo estos resultados:

- Los servicios en línea nunca estaban abajo.
- Sin fallos del sistema, GNP no sufrió ninguna pérdida de información.
- Redundancia completa del sistema

Ventajas de la Tecnología

GNP quitó en el aspecto de tecnología su viejo banco de datos. Ya que con la solución de StorageTek ha experimentado no tener tiempos muertos. Mediante una reorganización de las bases de datos permitiendo crear una matriz de valores confiable para el más fácil cierre del año fiscal, siendo solo un *software* de apoyo financiero.

²⁶³ www.storagetek.com [consulta 16 de Marzo de 2004]

Sobre El Iceberg, Virtual Compartida Arsenal y foto

Subsistemas del disco del iceberg, se logra una altamente confiable plataforma, permitiendo a los usuarios a explotar el guión único de la reproducción de los datos

Capacidades del foto *software*.

El disco virtual compartido de *software* creando los subsistemas avanzan virtualmente conforme arquitectura con procesadores micro más rápidos, impulsiones, internas trayectorias y con una capacidad más grande y mayor capacidad.

Ofertas de Iceberg como apoyos subalternos y accesorios de ESCON. Ofertas de SVA abrir el accesorio con SCSI y/o canal de la fibra además a ESCON, y a él apoya nuevo funciones tales como migración de datos, movimiento de datos de alta velocidad y administración de almacenaje simplificada.

Software de la foto de StorageTek: es la única herramienta de la réplica de los datos eso proporciona cualquier número de copias, virtualmente instantáneamente y no distribible y no requiere ninguna hora de la disposición y ningún almacenaje físico. Elimina problemas asociados a datos que duplican puesto que no se pueden mover datos para crear copias.

La foto permite significativo reducciones diarias en ventanas de la serie porque las reservas pueden ser terminadas mientras que los datos permanecen en línea.

Sobre StorageTek es el único global abastecedor del almacenaje de información para utilizar abrirse, inteligente y Integrado tecnologías a promover el uso eficiente de información crítica y quitar la gerencia de información apremios que inhiben negocio crecimiento. Nuestras capacidades automatización del almacenaje, almacenaje virtual y SANs abierto (almacén las redes) manejan con eficacia la explosión de la información, excepto tiempo y dinero, maximizando los recursos del personal.²⁶⁴

²⁶⁴ *Ibidem*.

7.- CONCLUSIÓN

La nueva forma de conformar la cadena de valor física y tratar de aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicación, ha logrado definir una nueva forma en que las empresas están definiendo sus negocios y su estructura organizacional. La palabra cadena ha sido utilizada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida y concretada de una sola forma. La aportación y unión de más de una parte de un todo. Por tanto, el lograr mantener unidos los diferentes departamentos de una empresa pero sobretodo modificarlos para mejorar y lograr encontrar una verdadera ventaja en un mercado encaminado al mundo virtual, es el reto de las empresas como se vió con anterioridad.

La cadena de valor virtual es una alternativa para las empresas al tratar de diversificar y de explotar al máximo sus oportunidades, siendo esto el objetivo predilecto de las empresas que empiezan a utilizar la cadena de valor virtual, cabe mencionar que estas empresas no han rechazado las antiguas prácticas administrativas sino que solo tratan de encontrar una mejora y una aportación que les otorgue preferencia sobre sus competidores al tener ellos un uso eficiente del *e-business*.

Los cuestionamientos a los que cualquier empresa debe responder al tratar de utilizar el *e-business*, o al tratar de modificar su cadena de valor física por la virtual con base en lo relacionado en los capítulos anteriores son en qué negocios y de que forma competirá la empresa y cómo es que la empresa manejar las nuevas formas en que su estructura se vea afectada.

En el caso mexicano, como vimos la forma en que las empresas mexicanas están utilizando la cadena de valor virtual, no se ha llegado a desarrollar plenamente, y la máxima utilización que le están dando es principalmente en el departamento de aprovisionamiento, un poco se debe a que estas empresas están pensando en mejorar su forma de contratar proveedores, y con ello mejorar la calidad de las materias primas que reciben, sin embargo su caída se vera si estas no empiezan a proyectar mejores servicio y nuevas formas de valor a los clientes, como lo han logrado las empresas extranjeras, constituyendo cadenas de valor virtual con el objetivo de captar nuevos clientes y que estos perciban la forma en la cual han mejorado con la adaptación de la cadena de valor virtual.

Cualquier cadena de valor virtual que intente tener éxito se debe apoyar en varias premisas que fueron observadas a lo largo del presente trabajo. Y el ignorarlas puede explicar en parte el por que tantos negocios virtuales resultan fallidos.

1.- En el concepto de la cadena de valor virtual la redefinición que sufren las empresas es una respuesta a los cambios que el entorno está sufriendo, sobretodo a la doble competencia que ha surgido, es decir la del mundo físico y el virtual. Medida en el impacto que tienen sus productos sobre clientes, proveedores, competidores, intermediarios, productos, servicios y ventajas.

Por ello es importante que cualquier empresa que desee lograr una cadena de valor virtual se ubique en cualquiera de los dos mundos y observe de manera completa la forma en que su entorno se modifica con el uso de nuevas tecnologías.

2.- La cadena de valor virtual permitirá crear valor a través de la información, virtualizando las actividades de la cadena de valor de la empresa y conectándolas con actividades en un mundo virtual, pero sobretodo solo será un valor si este es percibido por sus consumidores como tal y si este representa una ventaja competitiva.

3.- El verdadero valor dentro de la empresa radica en la información, sin embargo la medición y las decisiones que esta afecta serán las que cualquier empresa tenga que observar en tiempo real y en la actuación sin barreras.

4.- La redefinición de la cadena de valor estará en la interconexión por el conocimiento que cualquier parte de la cadena de valor física, llámese socios, clientes, trabajadores, jefes, etc...., tenga y que el conocimiento sea útil.

5.- Las TIC incorporadas a las cadenas de valor virtual reducen las necesidades de inventarios y recursos de soporte que facilitan que todos los eslabones necesarios para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores finales operen de forma más sincronizada y eficiente. Lo que significara el comienzo para obtener una adaptación a la cadena de valor virtual.

6.- La cadena de valor virtual implica la transformación de toda la cadena de valor, desde la concepción del producto hasta su creación, fabricación, distribución y finalmente, su consumo. Sin embargo el segundo paso para lograrlo es adaptar la cadena de valor física por la virtual y en su defecto lograr que ambas trabajen de manera sincrónica.

7.- La última fase para lograr una mejor adaptación de la cadena de valor virtual es el lograr que las empresas recurran al flujo de información de su cadena de valor virtual para ofrecer valor a los clientes de nuevas maneras estableciendo relaciones virtuales con ellos. Es aquí donde las empresas cuentan con la oportunidad de reinventar la propuesta de valor central de una empresa, incluso de una industria entera.

8.- Aunque la cadena de valor virtual pueda parecer igual que la del mercado físico, los compradores y vendedores pueden efectuar transferencias en las redes electrónicas exactamente igual que podrían realizar intercambios en el mundo real, los procesos que añaden valor que deben utilizar las empresas para convertir la información en bruto en nuevos productos y servicios del mercado electrónico son exclusivos del mundo de la información.

Con base en todo lo anterior puedo añadir que la ventaja virtual y la cadena de valor virtual han beneficiado a muchas de las empresas y que los beneficios logrados por la ventaja virtual nacen de la cadena de valor virtual, ya que este proceso incorpora mejoras a toda la empresa y un valor que los clientes perciben gracias a los servicios que encuentran con la página de Internet.

La forma en que la versatilidad de la cadena de valor virtual ha tenido en las diferentes empresas, es una superioridad que tienen las empresas o ciertos sectores sobre otros, es importante mencionar que la forma en la cual las empresas contemplan plenamente los beneficios de la ventaja virtual se debe a la comparación con otras empresas.

La ventaja virtual, concebida por la cadena de valor virtual explota las interacciones e interrelaciones entre las partes que componen la cadena de valor física.

En otras palabras, mediante la explotación de la cadena de valor virtual, las empresas pueden capturar una imagen más eficientemente y transformarla para utilizarla en muchas y muy diversos procesos físicos y virtuales.

Las implicaciones para la administración deben enfocarse en los principios que guían la creación de valor y la extracción a través de las dos cadenas de valor, tanto separada como combinadamente.

La cadena de valor virtual a mi parecer es no lineal, una matriz de entradas potenciales y salidas que pueden ser ingresadas y distribuidas a lo largo de la amplia variedad de canales, este concepto que manejo era desconocido para las empresas hace apenas unos años, sin embargo con el crecimiento del Internet, de los negocios virtuales reestructurados y ampliados por el *e-business*, las empresas han convertido maneras sus estructuras y con ello su cadena de valor en un fenómeno social y económico como se vio en los capítulos anteriores, lo que nos hace pensar que el entusiasmo creado por estos negocios, ha formado nuevas modas y novedades que otorgan beneficios a la organización y a toda el mundo en general.

Los beneficios percibidos gracias a estas revoluciones se engloban en el concepto desarrollado como ventaja virtual la cual encuentra valores que a mi parecer pueden ser definidos en las siguientes formas:

1.- En materia de comunicación. En la vida normal se puede generalizar que en los procesos de comunicación están gobernados por tres símbolos, el texto escrito, el sonido y la imagen. Con la llegada de la ventaja virtual, estos tres símbolos pueden converger en un sistema único de información capaz de ser entendido por cualquier persona dentro de una empresa.

La gran oportunidad de la ventaja virtual es que por medio de esta los tres símbolos de comunicación pueden ser transportados en un solo proceso, a lo que hago referencia es que con la llegada de las tecnologías de la información, el *e-business* y la ventaja virtual los procesos de comunicación se han simplificado, ya no es necesario estar en lugar físico o interactuar con otras persona para conseguir la información que uno desee de una empresa.

Otro de los beneficios encontrados a lo largo del presente trabajo, se une al anterior ya que si bien es cierto que ahora podemos tener la información deseada por un notable canal de comunicación, la información recibida no tiene que pasar por burocratismo o por retrasos en el servicio de entrega, hoy la información se maneja en una sola velocidad, la velocidad de la luz.

El valor del tiempo en las decisiones hoy en día sustenta el éxito de grandes o pequeñas empresas, es por esos que este segundo beneficio expresado en la velocidad de la información nos lleva a pensar que las decisiones y acciones correctivas pueden ser tomadas en tiempo real, sin retrasos.

Uno de los beneficios percibidos al interior y exterior de la empresa tiene que ver con un aspecto de unión, ya que con la entrada de la ventaja virtual, de las tecnologías de la información y del *e-business*, las personas pueden permanecer en una asociación que permite a la empresa un intercambio más intensivo de información.

Como se vio anteriormente las empresas crean redes de contacto no solo entre sus empleados, sino con otras empresas para tratar de lograr y mejorar las cadenas de valor de todos los integrantes de estas grandes redes.

Como beneficios intangibles ganados por la ventaja virtual encontramos que las personas, sobretodo los administradores de empresas pueden confiar en la información y en las acciones que se han logrado gracias a los sistemas de información y a que los errores disminuyen con e uso de *software* especializado.

La presencia física de las personas en las organizaciones que han logrado modificar la estructura de la cadena de valor virtual, es ahora una necesidad que pasa a segundo termino, ya que como se vio las personas pueden trabajar en los lugares que ellos deseen y no necesariamente en una oficina como se vio con el teletrabajo o como se ve con las personas con diferentes usos horarios.

Como conclusión se puede decir que la cadena de valor virtual puede llegar a integrar dentro de una empresa elementos positivos o negativos para ser usados dentro de la empresa algunos de estos elementos son: el acceso a la TV en línea, a la cartelera de los cines, a la música, los juegos *on-line*, los datos bursátiles, la información de sus competidores, a los resúmenes deportivos, a los estados financieros de la empresa, la banca personal, a las facturas de proveedores, el billeteaje de espectáculos y viajes, a la contratación de personal, la mensajera electrónica, el estado del tiempo, a la documentación necesaria para permisos o licitaciones gubernamentales. Los elementos están unidos en un sistema único conocido como *e-business*, el cual es capaz de ofrecer los 365 días del año, los 7 días de la semana, las 24 horas del día, servicios de valor basados en información, velocidad, confiabilidad y distracciones.

Todos estos elementos como se menciono pueden ser usados por las empresas en su beneficio o en su perjuicio, sin embargo las empresas que deseen mirar al mundo de la cadena de valor virtual deberán fijarse como meta la creación de valor para sus clientes por medio de estos elementos.

BIBLIOGRAFÍA

Alarcón 1998; Davenport, 1996; Hammer y Champy, 1994; Harrington, 1998; Peppard y Rowland, 1995; Roure, et. Al., 1997, Pág. 327.

Álvarez, M. J. “Los efectos de las tecnologías de la información y comunicación sobre la producción”, *Economía Industrial*, nº 303. España., 1995, Pág. 226.

Carballar Falcón, José A. “*Internet: como descubrir el mundo*”. Ra_Ma editorial, España, 1997, Pág. 124.

Chain Jafrey F. Rayport y John J. Sviokla, “Exploiting The Virtual Value”, *Harvard Business Review.*, noviembre – diciembre 1995, Pág. 327.

Del Águila, A. R. y A. Padilla "E-BUSINESS: un enfoque estratégico" *E-BUSINESS y Comercio Electrónico. Un enfoque estratégico*. RA-MA, Madrid, 2001, Pág. 223.

HACKBARTH, G.; KETTINGER, WJ. (2000); Building and E-BUSINESS strategy, *Information systems management, summer.*, EE.UU., Pág. 113.

Hill, Charles W.L.”*Administración estratégica: un enfoque integrado*”.Mac Graw Hill, México, 1996.

López Sánchez José. *Evolución de los modelos de negocio en Internet* 28223-Madrid.2001, Pág. 73.

López Sánchez, J.J; Carreto Díaz, L.E.(1999.- “Las empresas de suministro de información, una nueva forma de coordinar las transacciones comerciales”. *Economía Industrial*, 326

Porter E. Michael, *Competitive Advantage*, Free Press, EE.UU., 1985, Pág. 473.

Porter E. Michael, “*La ventaja competitiva de las naciones*”. Javier Vergara Editor S.A., Argentina, 1990, Pág. 523.

Porter E. Michael, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, editorial CECSA. México, 1992, Pág. 413.

Kotler Philip, “*Marketing essentials*”. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1985, Pág. 213.

Grant Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications For Strategy Formulation", California. Management Review, Septiembre, 1991, EEUU.

Shank, J.K. e V. Govindarajan-"*Strategic cost management, the new tool for competitive advantage*", The Free Press, EEUU. P.p. 53-58.

PAGINAS CONSULTADAS

Chiva de Agustín César, <http://www.tecnomarkets.com/boletines/research/research91.htm>

Jiménez Aguado Ricardo, <http://www.avantel.net/~rjaguado/cadenas.html>

R. Ortega Vallejo Fernando, <http://www.multauto.es/articulos.php-n=22.htm>

Jara Melñir Ignacio Antonio, www.rincondelvago.com

<http://www.ac.com>

<http://www.aet-es.org/etrabajo/telecentros.htm#4>

www.accenture.com

www.aquaesolutions.com

<http://www.bachoco.com.mx/spanish/bachoco/cnacional.asp>

<http://www.cofetel.gob.mx/>

<http://empresa.unizar.es/acede2001/trabajos/Investigación-3-Lopezsanchez.PDF>.

<http://www.daimlerchrysler.com>.

www.dmrconsulting.es

www.emlink.com.mx

http://www.expansion.com.mx/2nivel.asp?cve=736_02&pge=4

www.software.net.mx/portal/esp/directorios/proveedores/d-f/emLink.htm

<http://gandhi.com.mx/>

http://www.google.com.mx/search?q=dependencia+en+la+cadena+de+valor&hl=es&lr=&ie=UTF-8&oe=UTF-8&start=20&sa=Nhttp://www.iese.edu/en/files/6_4852.pdf

<http://www.gnp.com.mx/Clientes/infcorporativaGNP.nsf/01825421751b4f6e86256bc2004989ea/532d2eb42c69f83786256bc8000f79ad?OpenDocument>

http://www.hp.es/hpinfo/informacion_corporativa.html

<http://www.hp.com/hpinfo/globalcitizenship/environment/pdf/lithiumspec.pdf>

<http://www.informaticamilenium.com.mx/paginas/espanol/sitioweb.htm>

http://www.lafacu.com/apuntes/marketing/analisis_FODA/default.htm

<http://www.marketingycomercio.com/numero11/11reglas.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

http://www.netsystems.com.ar/soluciones/empresa_virtual.html

https://portal.covisint.com/wps/public/lang/es/.cmd/ActionDispatcher/_pagr/111/_pa.111/129/.piid/27214/.ciid/27963/PC_27214_DetailEvent/yes?cmdocid=d2d0f7e09ab31396d5e7c138ca6cb4f6

<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/cadenas.html>

<http://www.ricoverimarketing.americas.tripod.com/ricoverimarketing/id14.htm>

http://www.sanluiscorp.com/new_2003/pdf/Folleto2003.pdf

<http://www.sap.com/mexico/press/2002/bachoco.asp>

www.storagetek.com

http://www.storopack.com/esp/distr_log.htm

[http://ticketmaster.com.mx/.](http://ticketmaster.com.mx/)

<http://www.t-systems.es/T-Systems/T-Systems-Solutions/Soluciones/Daimler.asp>

<http://www.trendmicro.com.mx/noticias/bachoco.htm>

<http://www.uniquindio.edu.co/pg-antigua/economicas/admin-negocios/admin-gral/material-de-apoyo.htm>

<http://uniquindio.edu.co/pg-antigua/economicas/admin-negocios/admin-gral/material-de-apoyo.htm>

http://www.utn.edu.ar/extension/revista/TU&E24/p3_46.pdf