

Evidencia final

Estrategias competitivas en la operación de cadenas de suministro globales

Con base en el material revisado y para asegurar la comprensión de los conceptos, realiza lo siguiente.

1. Lee la siguiente investigación como diagnóstico situado.

Propuesta de una transformación digital de negocio (e-commerce) en una comercializadora de productos para la construcción en el estado de Sinaloa.

Autores: Velarde, M.G, Prieto M.A, Porto Z. A y Urcid J.R.

Trabajo realizado y compartido por la consultora TotalSigma, septiembre 2018.

Nota: por razones de confidencialidad se han modificado nombres y cifras.

I. Descripción del problema

La empresa Tejas de Sinaloa presenta un incumplimiento en el alcance del presupuesto de ventas, ya que en el último trimestre del año en curso presentó una baja considerable, según el estado de resultados. Por lo tanto, la presente investigación se centra en el análisis de información, determinación de las variables que pueden influir en esta problemática y la elaboración de una propuesta de transformación digital que puede potencializar las ventas.

Objetivo general

Analizar la información de Tejas de Sinaloa, encontrar las variables críticas que impactan en el alcance del presupuesto de ventas, conocer los procesos internos de la cadena de valor, las relaciones comerciales y de seguimiento a la satisfacción de los clientes, así como las relaciones y alianzas con sus proveedores. Una vez analizada la información, desarrollar una propuesta integral de transformación digital para el negocio como una estrategia de ventaja competitiva en el sector inmerso.

II. Antecedentes

La empresa Tejas de Sinaloa inició sus operaciones en 1990 con diversos productos como tejas, pisos, azulejos y material para la construcción. Hoy en día, se cuenta con funciones de administración general, ventas, embarque, mercadotecnia y más de 300 distribuidores a nivel nacional. Asimismo, exporta volúmenes importantes a ciudades del estado de Texas, Arizona y California, donde la demanda de sus productos va en aumento, por eso en poco tiempo se necesitará exportar más volumen a los estados del sur de U.S.A. que colinden con la frontera del país.

Misión

En Tejas de Sinaloa satisfacemos las necesidades que demanda el mercado de los acabados para la construcción, especialmente aquel que, por sus exigencias, requiere de productos y servicios de calidad mediante personal capacitado, logrando con ello el crecimiento de la empresa y de su comunidad.

Visión

Buscamos ser una empresa altamente productiva. Queremos lograr y mantener el liderazgo en el mercado de tejas y otros productos de barro a escala nacional.

III. Situación actual

Como primer punto se encuentra que el presupuesto de ventas se realiza con base en los datos históricos del periodo anterior y un porcentaje de incremento de manera empírica. Es decir, no se realizan estudios formales de análisis de la demanda como pronósticos, de mercado, tendencias, etc. Se detectan altos porcentajes de mermas (10%) en el almacén central del sur de Sinaloa, material obsoleto (8%) y devoluciones (5%).

Para entrar en contexto, se muestra un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Tejas de Sinaloa.

Como fortalezas se encuentra que la empresa tiene presencia en los principales mercados del país (México, Guadalajara, BCN, BCS, Sinaloa) y en algunas ciudades de Texas, Arizona y California, en Estados Unidos el precio es competitivo, la marca está posicionada y cuenta con capital humano competente.

Como debilidades se encuentran la falta de procesos estandarizados que garanticen el control del flujo de la cadena de valor, falta de planeación de la demanda y del capital humano en función a las ventas, falta de medición de la satisfacción del cliente, tanto interno como externo, falta de control de costos de inventarios y mermas, y la falta de indicadores clave de control.

Como oportunidades se encuentran elevar el número de ventas a nivel nacional e internacional y elevar la presencia en diferentes estados de la República Mexicana. En mercados del norte como Nuevo León y Chihuahua, implementar sistemas de calidad que le permita a la compañía ser más rentable e incrementar la cartera de productos.

En cuanto a las amenazas, se tiene que cuentan con su competidor líder Tejas el halcón, el cual tiene el porcentaje más alto del mercado nacional y exporta a varios países. Las lluvias provocan el paro de la producción del fabricante, lo que puede llevarlos a un desabasto en caso de no realizar una planeación adecuada. Por otra parte, se encuentran las reglamentaciones y normativas que impiden la comercialización hacia Centroamérica, por el defecto de producción conocido como corazón negro, y que bajo las normas mexicanas, es aceptado en cierto porcentaje.

IV. Revisión de literatura

La Asociación de Internet MX (2018), menciona que el comercio electrónico en México pasó de 24.5 millones de pesos en el 2009 a 257 millones de pesos en el 2015, y conforme avanza la tecnología, se espera un crecimiento sostenido. Esto obliga a realizar cambios importantes en la manera de hacer negocios, ya que las empresas que busquen sobrevivir necesitan aplicar nuevas técnicas y estrategias para competir en el mundo de los mercados virtuales, es decir, una transformación digital.

El e-commerce es un término que describe un enfoque en la compra y venta de productos y servicios en Internet. Valadez (2018), comenta que en las tiendas comerciales de empresa Cemex es mandatorio, ya que la interacción con el cliente es fundamental, así como la exposición de los productos, innovaciones e incluso proyectos alternos o complementarios del negocio. Por lo tanto, el factor primordial es el pedido oportuno, correcto y el tiempo de entrega del producto, esto porque el negocio de la construcción es muy volátil.

Por su parte, e-logistics es una cadena de valor de la logística a través de Internet diseñada para ofrecer servicios logísticos competitivos que incluyen el almacenamiento, el almacenamiento por contrato, la gestión del transporte, la gestión de la distribución y la consolidación de la carga. (Gunasekaran, Ngai y Cheng, 2007).

El término de e-logistics se centra en la planeación, organización, implementación y control de todos los procesos logísticos que intervienen en el comercio electrónico, cuya intención es desarrollar una correcta relación comercial entre los clientes, es decir, los compradores y vendedores, o sea, las empresas.

E-logistics comprende el estudio de la logística interna, logística de producción, de distribución y de comercialización, así como la integración de las actividades de apoyo en la cadena de valor, pero en un entorno virtual o electrónico.

Por lo tanto, uno de los caminos para atender las necesidades de los compradores de manera competitiva, es contando con una estructura logística integrada y funcional que permita tener el control operativo de la cadena de valor, desde el procesamiento de órdenes, pagos y gestión de stocks, hasta el seguimiento de la postventa, que permita garantizar los servicios pactados con el cliente y generar la fidelización a la marca.

Sin duda, una de las grandes ventajas que aporta la logística eficiente en el comercio electrónico, es la comodidad que le proporciona al cliente, realizar la compra desde casi cualquier lugar y hora, así como los precios competitivos de los oferentes y el amplio abanico de productos y servicios que puede adquirir.

Un aspecto crucial de la logística en el comercio electrónico es la necesidad de contar con capital humano especializado, que permita identificar, comprender y asimilar la situación logística de cada empresa, diseñar y entender su ventaja competitiva que le permitirá sostenerse en el mercado e implementar soluciones estratégicas vanguardistas que le brinden el liderazgo en los mercados.

En el dinámico entorno de la transformación digital, el enfoque a los procesos Core o núcleo de la cadena de valor son clave para el éxito de los negocios. Un área con alta actividad en la integración de las herramientas TIC es el aprovisionamiento, debido a su complejidad y a su determinante impacto en el flujo de la cadena de valor.

En este sentido, la revista Logistec, en su publicación en junio del 2018, menciona que la gestión de aprovisionamiento contempla dos núcleos de acción, la gestión de stocks de materias primas y componentes adquiridos y la gestión de compras, siendo esta última la que representa más del 60% de los ingresos de una empresa, según cifras del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico.

Considerando dicha cifra, una correcta y profesional gestión de las compras puede mejorar hasta en un 50% el margen de una compañía. Por esto, la función de compras adquiere una importancia estratégica, tanto por los volúmenes manejados, como por su impacto en el resultado.

Por su parte, los mercados actuales tienden a la reducción de los niveles de stock, buscando optimizar el uso de transportes, la reducción de los tiempos de espera en la recepción, el mejoramiento en la planificación de reaprovisionamiento, la reducción de los costos administrativos y el mejoramiento de los flujos de información (pedidos, facturas). Debido a esto, las compras por Internet (e-procurement) aportan soluciones de rapidez y automatización de pagos (e-payment) a proveedores a través de una página web (e-marketplace).

A. La inversión estratégica y la transformación digital

Hablar de transformación digital implica hablar de estrategias de management e inversiones. La buena noticia con respecto al segundo punto es que existen soluciones tecnológicas que pueden utilizarse sin costo y otras que pueden contratarse como servicios (software as a service). Esta última modalidad está muy madura y ofrece grandes beneficios, tanto para pymes como para empresas grandes. Una de ellas, es que la empresa que oferta la tecnología, puede desarrollar el software de acuerdo a las necesidades de la empresa. Otra de las ventajas, es que el proveedor se ocupa del mantenimiento y las actualizaciones, por lo que la organización que elige este sistema no tiene que invertir en hardware, ni en personal técnico.

Gracias a este modelo que promete implementaciones rápidas, el acceso a la tecnología está al alcance de muchas empresas, incluso hay proveedores de clase mundial que en el pasado solo eran accesibles para las grandes compañías, pero que hoy en día diseñan propuestas puntuales para las pequeñas y medianas empresas. Un ejemplo de ello es SAP, que en el año 2015 lanzó al mercado una solución enfocada en pymes SAP business one para gestionar sus operaciones esenciales como finanzas, ventas, inventarios, producción, entre otras.

Con respecto a los servicios basados en la nube, son varios los ejemplos típicos de contratar software como servicios. Un caso muy familiar es el paquete Microsoft Office. Hace unos años había que adquirir el CD e instalarlo con un código. Actualmente, esta propuesta se comercializa bajo el nombre de Office 365. Se trata de un servicio de suscripción mensual o anual, que incluye el acceso a aplicaciones office y a otros servicios de productividad como una solución diferencial de videoconferencia y almacenamiento. Entre sus ventajas destaca que el usuario puede acceder a su información desde cualquier dispositivo, puesto que los datos están en la nube.

De la misma manera, Google también tiene una interesante variedad de servicios para empresas, incluyendo correo electrónico, servicios de seguridad informática, herramientas de colaboración y mucho más. A la fecha ofrece un servicio de prueba sin costo por 30 días.

Lo interesante es que los sistemas de gestión empresarial que tradicionalmente eran costosos y requerían de mantenimiento y actualizaciones, también están disponibles en la nube y son fáciles de usar, esto permite que las pymes, que llevaba su gestión en papeles y planillas de cálculo, puedan acceder a los mismos sistemas que usan las compañías más grandes en todo el mundo.

La transformación digital está modificando el paradigma de la economía en general y la manera en que se llevan los negocios. Por tanto, los gerentes deben diseñar estrategias vanguardistas que incluyan una propuesta de valor competitiva para el cliente y que puedan responder efectivamente a las necesidades del mercado, al menor riesgo posible y con la garantía de un sostenimiento a largo plazo.

Por su parte, las estrategias vanguardistas que las empresas necesitan plantearse para hacer frente a la innovación que el mercado va demandando, deben estar alineadas a la visión corporativa de la empresa y a su propuesta de valor. Algunas herramientas que apoyan el despliegue de estrategias son el modelo Canvas y el análisis FODA.

El Canvas es un modelo de negocios que describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor para el cliente. Implica la identificación del segmento que se desea servir; la definición de la propuesta de valor, es decir, la oferta distintiva; los canales que se usarán para que llegue la propuesta de valor a los clientes, el sistema de seguimiento al cliente y el vínculo que se desea formar, los ingresos que se obtendrán con la propuesta de valor, los recursos y actividades que se necesitan para hacer la propuesta de valor, las alianzas y la estructura de costos necesaria.

En cuanto al análisis FODA, comprende a una revisión interna y externa de la empresa, consiste en analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tiene la intención de detectar los cuellos de botella y proponer acciones de mejora y desarrollar estrategias para hacer frente a las amenazas. Asimismo, incluye un análisis de las fortalezas y la identificación de los procesos Core, es decir, los procesos clave de la empresa y los que marca su núcleo competitivo. Por su parte, el análisis de oportunidades permite a la empresa desarrollar estrategias vanguardistas que impacten de manera positiva a la competitividad de esta.

B. Características de los negocios electrónicos

En el siguiente ciclo se muestra el desarrollo de las actividades clave de la cadena de valor.

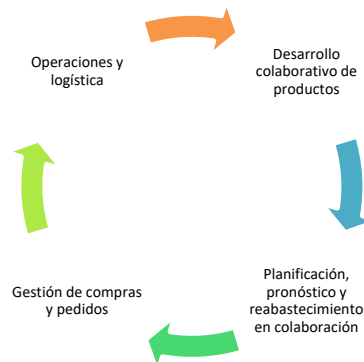


Figura 1. Componentes de los negocios electrónicos

Fuente: Elaboración basada en Gunasekaran, A., Ngai, E., y Cheng, E. (2007). Developing an E-logistics System: A case study. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 10(4). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61008211.pdf>

Desarrollo colaborativo de productos

Las relaciones de un marco estratégico previamente situado, exclusivamente sobre los propietarios o accionistas de la organización, debe ampliarse a todos aquellos grupos que se ven afectados o pueden afectar el modelo de negocio, a quienes Freeman (mencionado por EAE Business School, 2021) llama stakeholders.

Atendiendo la referencia, el desarrollo colaborativo de productos se debe integrar a los directivos del negocio, administradores gerenciales (Administración, Marketing, Logística, Comercial, Informática, Recursos Humanos y Relación Corporativa), Ingeniería y desarrollo de TIC, proveedores de infraestructura tecnológica, proveedores de productos, proveedores logísticos, proveedores de Marketing y gerentes de empresas filiales.

La planificación, pronóstico y reabastecimiento en colaboración

En esta sección se deben incluir sistemas de tecnología de información adaptables a las demandas del modelo de negocio que permita para la gestión efectiva de los socios de la cadena de abastecimiento visualizar la demanda que propicie la buena gestión del reabastecimiento, atendiendo a la demanda futura, que implica la expansión y sistematización de la comunicación de datos críticos, el perfeccionamiento de los procesos de pronóstico y planeación de reabastecimiento, así como el establecimiento de relaciones confianza, tácticas de estrategia logística y un enfoque común al consumidor final. En este caso el sistema es desarrollado por el departamento de Ingeniería y desarrollo de TIC.

Gestión de compras y pedidos

Una vez integrado el pronóstico, se continúa con el proceso de autorización de pedidos y compra basados en las condiciones de adquisiciones negociadas y aprobadas. Así mismo, el sistema incorpora un catálogo online con imágenes, especificaciones, atributos, precios e incorporación de las condiciones negociadas, la herramienta de búsqueda avanzada, históricos para identificar los pedidos más habituales y rentables, el comprobante digital de recepciones totales o parciales, las notificaciones automáticas a proveedores y el protocolo de devolución y facturación. Esta sección es compatible con el cliente y proveedor, delimitando las visualizaciones de la información por grupo de interés.

Operaciones y logística

Identificada y autorizada la orden se comunica a los proveedores logísticos del pedido, así como sus requerimientos tales como reporte de facturación, volumen, embalaje, centro embarcador, destino, fecha y horario de compromiso de entrega, garantías, precio, característica de la carga, informes de costos de operación, histórico de pedidos, cuadro de indicadores logísticos, rentabilidad de las operaciones y utilidad de la capacidad instalada del servicio logístico. Esta sección es compatible con el cliente y proveedor, delimitando las visualizaciones de la información por grupo de interés.

V. Propuesta de transformación digital

A. Proceso analítico

Para Tejas de Sinaloa, es muy importante garantizar el sostenimiento del negocio a través del tiempo, situación que no se podrá lograr sin una planeación estratégica efectiva y sin una cultura fuerte de innovación, esto por el dinamismo tan fuerte de los mercados y por el bombardeo actual del e-commerce.

Por ello, la empresa tiene como visión en el rubro de emprendimiento de nuevos negocios tener la innovación como constante de vanguardia en el desarrollo de productos y proyectos mediante las encuestas de satisfacción y medir el grado de innovación y la percepción de los clientes.

Para alcanzar este reto estratégico, se tiene la realización de estudios de mercado concretos para perfilar los nuevos modelos de negocio, el desarrollo de proyectos integrales, la necesidad de contar con capacitación constante en el desarrollo de innovación e investigación, realizar una planeación formal de los nuevos modelos de negocio (e-commerce) y contar con un departamento de mercadotecnia y segmentación demográfica.

Por su parte, en la sección de los modelos de colaboración, se señala como visión contar con las alianzas estratégicas adecuadas para el negocio, vinculados a los ejes de los sectores económicos que permitan ser más competitivos.

Como soluciones a los retos estratégicos, se tiene la necesidad de desarrollar estrategias bajo el enfoque de ganar-ganar, hacer políticas flexibles pero controladas con proveedores, mejorar los enlaces y la vinculación, diseñar procedimientos y contar con CRM en todas las áreas para ser más competitivos.

Por su parte, el rubro de generación y asimilación del conocimiento tiene como visión innovar en viviendas y en productos para la construcción e integrar la sustentabilidad en los procesos.

Como soluciones a los retos estratégicos, se tiene la necesidad de profundizar la investigación en el tema sustentable y ambiental, contar con un departamento de innovación e investigación e implementar nuevos softwares que permitan controlar la operación.

En cuanto al rubro de ventaja competitiva en el producto, proceso, y/o servicio, se plasma contar con los mejores productos, procesos y servicios para los clientes locales, nacionales e internacionales.

Como ventaja competitiva se tiene que el cliente confía en la marca, identifica los servicios como calidad garantizada y responsabilidad en los proyectos. En cuanto a la solución de retos estratégicos, es crucial contar con personal capacitado y con experiencia para transmitir la oferta de valor a los clientes potenciales, como también la planeación y comunicación en todos los niveles, la necesidad de hacer los procesos más tecnológicos, menos tradicionales y con ello hacerlos óptimos, obtener certificaciones en los procesos y evaluar la factibilidad de realizar proyectos sustentables.

Por lo anterior, se asume que la propuesta de transformación digital está alineada con la filosofía organizacional, además, que dos de sus principales valores son la innovación y la mejora continua en los procesos y servicios.

El proceso analítico de Tejas de Sinaloa incluye las respuestas a las interrogantes que dan el rumbo a la compañía, tales como ¿dónde quiere estar?, ¿qué es lo que haremos?, ¿cuál es la oferta que se presentará a los clientes para marcar la diferencia competitiva del negocio?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿por qué?, y ¿con qué mediré?

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, es una búsqueda de nicho de oportunidades de mejora que permitan impactar de manera positiva la rentabilidad actual del negocio y que estén alineadas a la razón de ser de la misma, pero sobre todo a su proyección reflejada en la visión, para que estas oportunidades conduzcan a la generación de estrategias.

A continuación, se muestra la matriz FODA



Fuente: Elaboración basada en Jofre (2002).

Fuente: Elaboración basada en Jofre, E. (2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio*, Universidad de Chile. Recuperado de:

<https://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>

En el análisis del entorno, se muestra una gran fuerza competitiva por el respaldo del grupo al que pertenece un corporativo integrado por más de 30 empresas, el cual es líder en la región.

El medio ambiente regional es Sinaloa, donde la actividad económica predominante son los bienes raíces, por consecuencia, el sector de la construcción está activo y con grandes potenciales de crecimiento, sobre todo por la apertura de la súper vía Mazatlán-Durango, conectada a través del puente Baluarte, así como la infraestructura carretera que acerca el comercio inmobiliario con los estados de Nuevo León, Nayarit, Jalisco y Michoacán. Como oportunidades de negocio se encuentran el e-commerce y la ampliación del portafolio de productos.

Como oportunidades de mejora se encuentran garantizar un flujo continuo, tiempo de respuesta competitivo, logística operativa, control de inventarios, almacenamiento, fuerza de ventas, control de mermas, control de costos y gastos, capacitación del personal y especialización técnica. Parte del análisis interno, comprende la redefinición de la cadena de valor, su integración y desarrollar un enfoque basado en los procesos.

Por otro lado, para tener éxito en el negocio electrónico, es crucial combinar el desarrollo tecnológico con una estrategia corporativa que redefina el papel de una empresa en la economía digital, teniendo en cuenta a sus diversos grupos de interés.

B. Propuesta de valor de la transformación digital del negocio

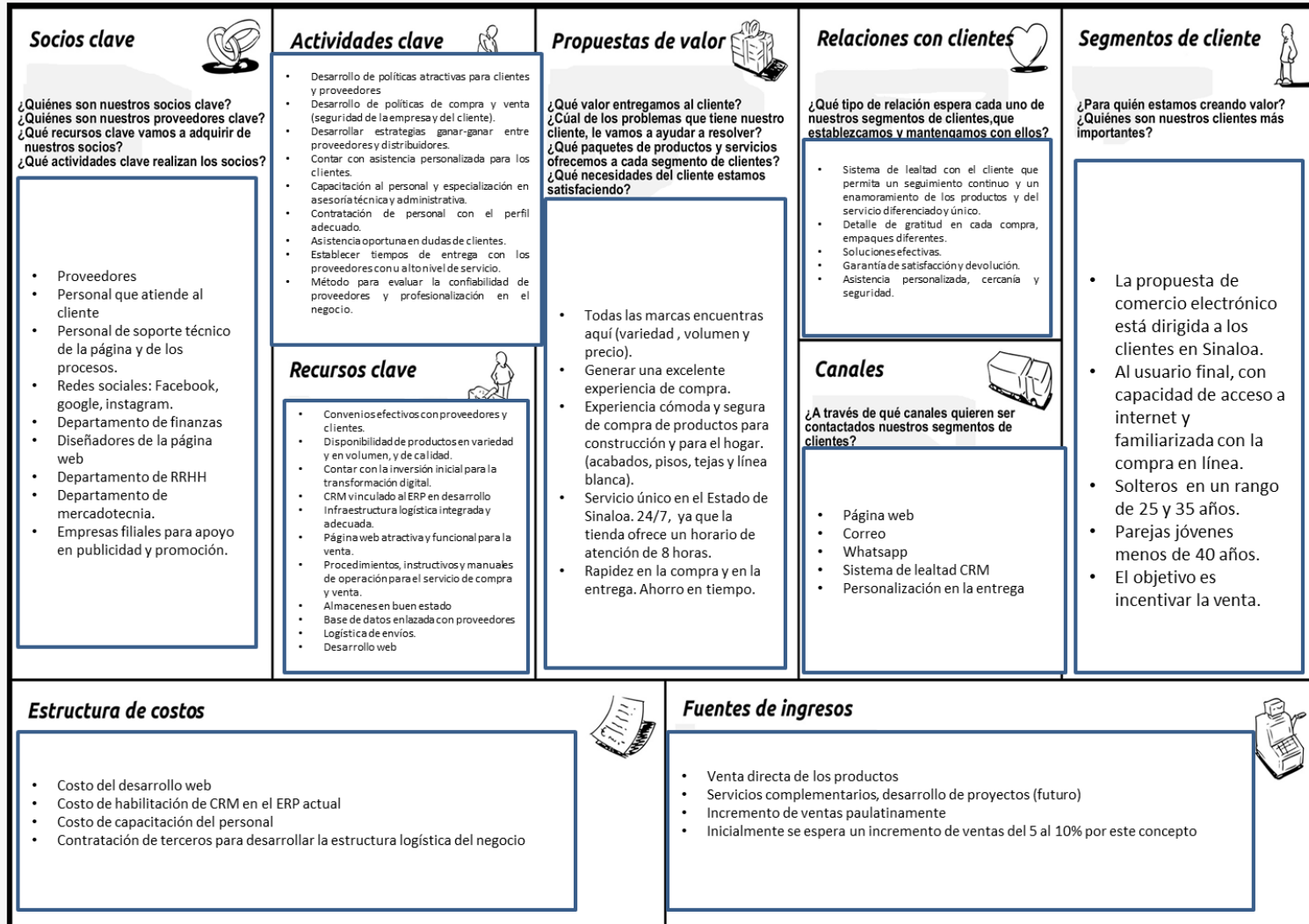
En primer lugar, el apartado de **novedad**. En esta se incluye la nueva estructura de las transacciones de ventas, como servicio de cotizaciones, presupuestos, desarrollo de propuestas integrales, etc. Sin duda un elemento crucial, es la necesidad de definir el protocolo del servicio, los productos inmersos y el sector.

En segundo lugar, la **estructura de costos**. Esta debe ser lo suficientemente flexible y controlada durante la ejecución del plan piloto, para ello se deberá implementar indicadores que permita medir el avance en el alcance de los objetivos planteados. Un elemento central es la definición de políticas con los clientes y proveedores, serias y abstractas. Esto favorecerá la formación de redes entre los actores, que a su vez, generará la confianza al mercado digital, así como la puesta en marcha del programa de fidelización con el cliente, potencializar una de las ventajas de la propuesta, que es el diseño único en el estado de Sinaloa y la personalización en las entregas.

En tercer lugar, los **complementarios** inmersos dentro del producto y servicio. Estos pueden ofrecer la asesoría online con el diseñador para apoyar en el desarrollo de proyectos integrales, así como cápsulas de sugerencias en el producto estrella (la teja).

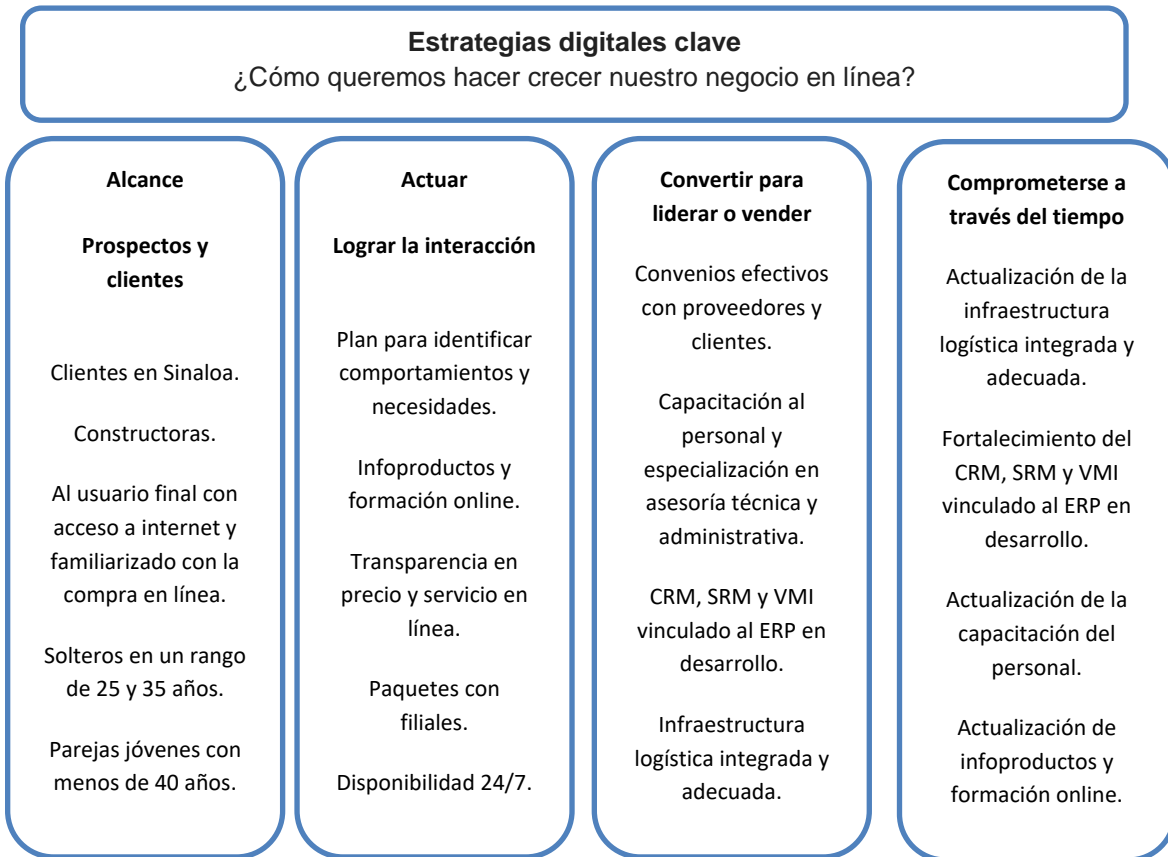
Finalmente, para que el modelo sea más **eficiente** que la compra tradicional actual, se diseñará una página web sencilla, con fácil navegación, una definición clara del portafolio de productos y servicios, tipos de pago flexible, soporte técnico oportuno, y entregas en horarios predeterminados con posibilidad de negociar con un cobro extra.

A continuación, se muestra el modelo CANVAS.



C. Estrategias clave

Por otra parte, la definición de estrategias clave son esenciales para concretar el tipo de negocio que se pretende crear.



Análisis del mercado

¿Qué tan bien estamos utilizando los medios digitales ahora?

Análisis de audiencia y clientes

Clientes entre 25 y 35 años con habilidad online.

Constructoras no habilitadas en comercio electrónico.

Redes sociales utilizadas para recreación y comunicación.

Desconfianza en transferencia electrónica.

Benchmarking de la competencia

Uso de plataformas Web como catálogo digital.

Poca o nula interacción con sistemas VMI, CRM o SRM.

Sistemas de control de inventarios en fase básica, es decir, inventario y resguardo de información de venta.

Análisis de patrones en línea

Tendencia positiva en el uso de Apps.

Plataformas web para compras con lenta aceptación.

Infraestructura de internet público creciendo.

Alto uso del correo electrónico en los negocios, más que los portales.

Tablet y teléfonos celulares con alta utilidad ante computadores.

Revisión de nuestro marketing digital

Fase inicial.

Necesario una revisión del ecosistema digital y canales sociales.

Análisis SEO y UX.

Análisis de la estrategia de emailing.

Análisis de presencia en redes sociales.

Incremento en ventas

Mejora en la negociación de convenios con proveedores.

Establecimiento de objetivos

¿Qué objetivos y KPI debemos usar?

Configuración de la visión y la misión

Misión: en Tejas Sinaloa satisfacemos las necesidades que demanda el mercado de los acabados para la construcción, especialmente aquel que, por sus exigencias, requiere de productos y servicios de calidad mediante personal capacitado, logrando el crecimiento de la empresa y de su comunidad.

Visión: buscamos ser una empresa altamente productiva. Queremos lograr y mantener el liderazgo en el mercado de tejas y otros productos de barro a escala nacional e internacional.

Fijación de objetivos y evaluación

Eficacia de la plataforma mediante las ventas.

Medio de consulta y aprendizaje, nivel de integración.

Transparencia en precios, promociones y servicio, nivel de confianza del cliente.

Efectividad de la gestión con proveedores y clientes, rentabilidad.

Posicionamiento y valor de la marca.

Google analítico

Métrica de visitas.

Cronología de uso de la plataforma.

Geomapa, localización física del ingreso.

Tablas y gráficos de información crítica del uso de la plataforma.

Configuración de alertas.

Comercio electrónico: ingresos, cantidad media, valor por sesión, etcétera.

Gestionando el marketing digital

Inversión del marketing digital vs marketing tradicional.

Gerente de marketing digital funciones y actividades claves.

Innovación constante en el comercio electrónico (medios de pago, plataformas, equipos, etcétera).

Procesos logísticos ligados al marketing digital.

Estrategia

¿Cómo podemos lograr nuestros objetivos?

Segmentación y focalización

Evaluación del ecosistema social con relación a las TIC.

Plan de identificación de requerimientos del cliente.

Capacidad del servicio logístico.

Selección de plataformas TIC para el desarrollo.

Revisión del mercado meta actual y futuro.

Segmentación de comercialización por convencional y digital.

Posicionamiento de marca y propuesta de valor

Eficacia de la plataforma informática.

Medio de consulta y aprendizaje, nivel de integración.

Transparencia en precios, promociones y servicio, nivel de confianza del cliente.

Efectividad de la gestión con proveedores y clientes.

Aseguramiento del servicio logístico.

Compromiso y estrategia de contenido

Cumplimiento en variedad, volumen y precio.

Generar una excelente experiencia de compra.

Experiencia cómoda y segura de compra de productos para construcción y para el hogar.

Servicio único en el Estado de Sinaloa 24/7.

Rapidez en la compra y en la entrega. Ahorro en tiempo, sesión, etcétera.

Estrategia de comunicación integrada

Inversión del marketing digital.

Sistema para integrar VMI, CRM y SRM.

Análisis constante de medios.

Link con redes sociales.

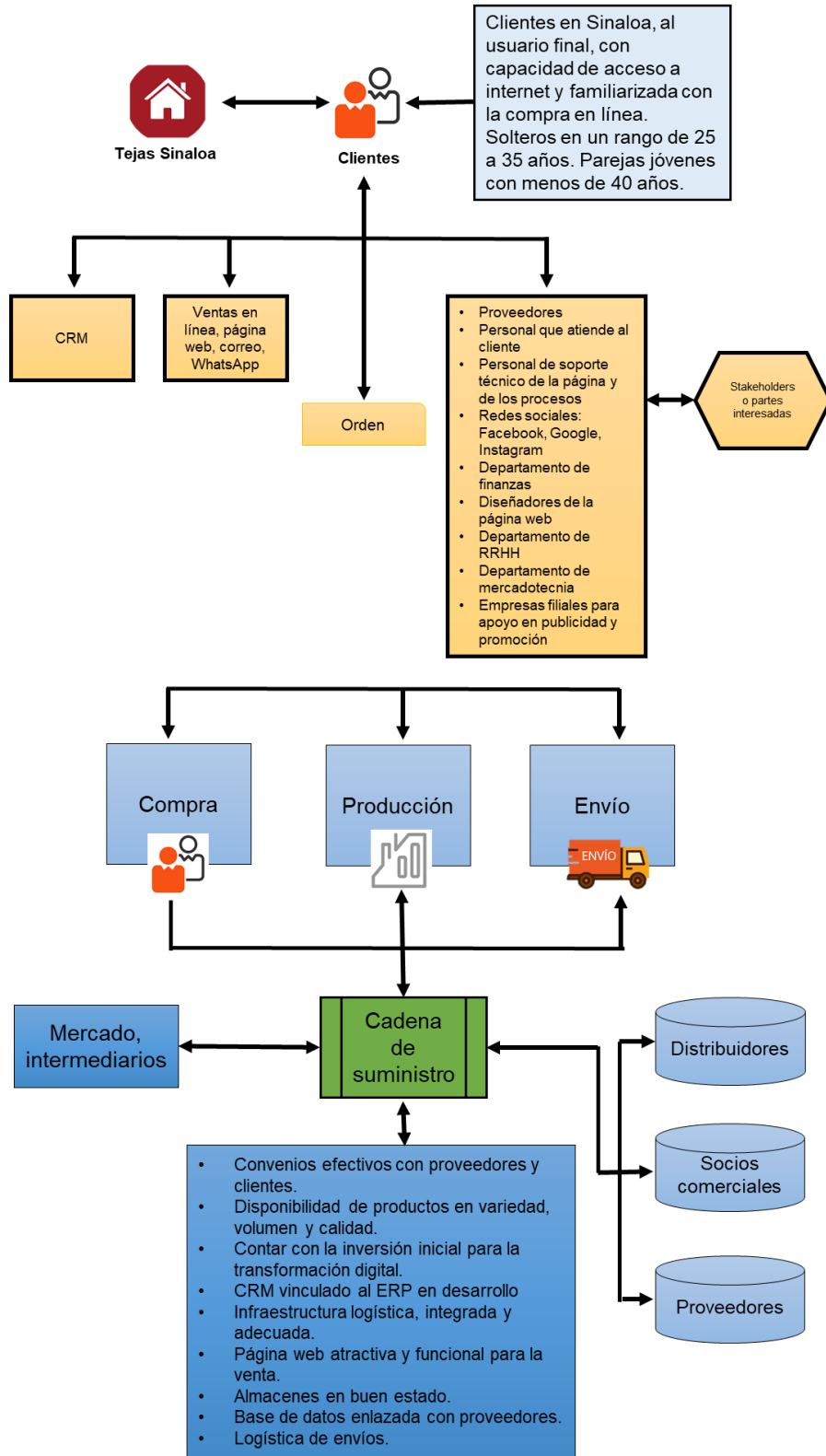
Link con Apps.

Avisos en Email.

Mensajes personalizados por acontecimientos especiales.

D. Ingredientes de una solución e-commerce

A continuación, se muestra el proceso de la cadena de valor del negocio.



VI. Referencias

Asociación del internet MX. (2018). Recuperado de <https://www.asociaciondeinternet.mx/>

EAE Business School (2021). *Stakeholders: definición y elementos asociados*. Recuperado de: <https://retos-directivos.eae.es/stakeholders-definicion-y-elementos-asociados/>

Gunasekaran, A., Ngai, E., y Cheng, E. (2007). Developing an E-logistics System: A case study. *International Journal of Logistics: Research & Applications*, 10(4). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61008211.pdf>

Jofre, E. (2002). *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio*, Universidad de Chile. Recuperado de: <https://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>

Valadez, M. (2018). Conferencia presencial: "Impactos del e-Commerce en la logística de Cemex". UPAEP: Logística de los negocios electrónicos.

2. Con base en la investigación analizada, responde las siguientes preguntas (deberán ser respaldadas con fuentes vistas en el curso y complementarias).

- De acuerdo con la naturaleza del negocio en la incursión a la transformación digital, ¿qué sistema CRM recomiendas?, ¿qué características debe poseer?
- En el modelo CANVAS se menciona la estrategia de personalizar la entrega, o detalle de gratitud de compra con el cliente, ¿qué ventajas le aporta a la compañía esta estrategia?, ¿puedes mencionar algún caso de otra empresa similar con esta estrategia?
- Dentro de su propuesta de valor, está el implementar un servicio de atención al cliente 24/7, ya que actualmente ofrece 8 horas de atención de manera presencial. Con relación a ello, ¿qué ajustes tiene que realizar la empresa?
- Una de sus actividades clave es implementar métodos para evaluar la confiabilidad de proveedores, ¿qué métodos sugieres y por qué?
- ¿Qué tipo de estrategias ganar-ganar puede implementar la empresa con sus proveedores?
- En relación con la oportunidad de expandirse a otros mercados, ¿qué implicaciones tiene la presencia del corazón negro en su producto líder, la teja?
- Dentro de la transformación digital se requieren distintas tecnologías que deberán apoyar la logística interna, el seguimiento al cliente, el control de inventarios y la propia distribución. ¿Qué factores deberá tomar en cuenta la empresa para lograrlo exitosamente?

3. Una estrategia que la empresa Cemex diseñó para incursionar en el mercado electrónico fue una plataforma tecnológica, con la intención de enriquecer a su distribuidor Construrama, esto como alianza estratégica de una propuesta de valor tecnológica para mejorar la capacidad de venta de los Construrama. Lanzó su plataforma de ventas en línea Cemex Go, donde sus clientes pueden monitorear en tiempo real el estado de su pedido, hacer pagos o emitir facturas. Con relación a este ejemplo, menciona las ventajas que le aportó a ambas empresas.

4. Elabora una reflexión del aprendizaje del caso.

Realiza la entrega de tu evidencia con base en los criterios de evaluación que se muestran en la rúbrica.