Tema 4. Beneficios de la tecnología en la estrategia

Introducción

No todo lo que brilla es oro

Al menos eso dice el refrán y en cuestiones de tecnología para ejecutar estrategias, es muy cierto. Muchas son las empresas que se han decidido por implementar sistemas tecnológicos para mejorar sus negocios. Y muchas de ellas han fracasado. En algunos casos han quebrado sin mayores consecuencias, pasando por el firmamento como estrellas fugaces que transitan brillando, pero con la misma rapidez desaparecieron sin dejar rastro. En otras ocasiones han sido como meteoritos, tan grandes que es imposible no verlos y en su aterrizaje dejan un rastro de destrucción.

Como ejemplos de ambos casos podemos nombrar a Webvan que, así como nació, murió, sin mayores consecuencias. En cambio Boo.com marcó historia: un éxito enorme, tan grande como su fracaso y la decepción de inversionistas, acreedores y proveedores.

Para aprender la lección en cuestiones de comercio electrónico es necesario considerar que no hay que tratar de deslumbrar, sino de hacer las cosas bien, paso a paso. Llevar una verdadera estrategia y complementar la tecnología con capacitación y talento humano. La implementación es clave en esto.

1. ¿Crees que una empresa pueda llegar a implementar una tecnología de *e-marketplace* (muchos a muchos) sin haber iniciado con un sistema EDI (de uno a uno)?
2. ¿De qué manera puede una empresa sacarle provecho al PRM (*partner relationship management*) si no cuenta con otro tipo de tecnología de negocios?

Explicación

4.1 Tecnología e-business

Si una empresa quiere llevar a cabo una estrategia específica es necesario que tenga los sistemas de información apropiados. Cada tecnología puede relacionarse con una estrategia distinta, como se verá en este tema. De hecho, muchas empresas pueden diferenciarse mediante el uso de nuevos modelos de tecnología, pero no tiene sentido plantear una estrategia si los empleados no disponen de la tecnología adecuada para ejecutarla (Carrión, 2014).

Una organización puede emplear diversas opciones para llevar a cabo su estrategia digital. En temas anteriores se trató sobre *e-Business* y *e-Commerce.* Ahora veremos los distintos tipos de *e-Commerce:* B2C, C2B, C2C y B2B y posteriormente a el punto clave del *e-Business:* SCM.

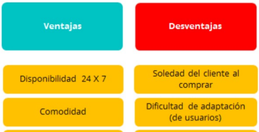
Tipos de e-Commerce

- **B2C**
  Se define como el proceso de vender a través de Internet productos o servicios dirigidos al consumidor fina. En este tipo de comercio la visita física a la tienda es substituida por la visita virtual en la que se llevan a cabo las transacciones (Carrión, 2014).

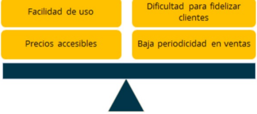
  La venta puede tener 2 enfoques:

  - Internet como canal único de venta
  - Internet como soporte o complemento a la venta (que se llevó a cabo en algún otro canal tradicional o complementario)

  Algunas ventajas y desventajas del B2C son las siguientes:



Ventajas	Desventajas
Disponibilidad 24 X 7	Soledad del cliente al comprar
Comodidad	Dificultad de adaptación (de usuarios)

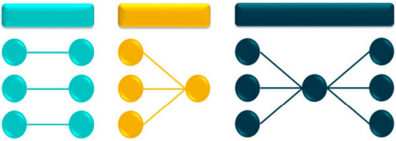

Facilidad de uso
Dificultad para fidelizar clientes
Precios accesibles
Baja periodicidad en ventas

- **C2C**
  En este tipo de comercio los usuarios son los protagonistas ya que son ellos quienes ponen en venta la mercancía, fijan precios, hacen transacciones y realizan envíos (Carrión, 2014). Existe una empresa, pero ésta se encarga únicamente de gestionar las reglas bajo las que funciona el proceso y cobra comisiones por las transacciones realizadas. Mercado Libre o eBay serían un ejemplo clásico.
- **C2B**
  En estos modelos, el cliente fija el precio del producto y las empresas deciden si aceptan o no la oferta; también se conocen como subastas inversas (Carrión, 2014). A manera de analogía, funciona igual que un mercado virtual. Un ejemplo clásico de este tipo de comercio es la empresa Priceline de Estados Unidos.
- **B2B**
  Este tipo de comercio se da entre empresas. Su origen data de los sistemas EDI o *electronic data interchange* (intercambio electrónico de datos), que todavía es utilizado por algunas organizaciones. Su uso reduce costos e incrementa la eficiencia a través de la automatización de compras y ventas, por lo tanto, apoya en la obtención de ventajas competitivas de liderazgo en costos (Carrión 2014).

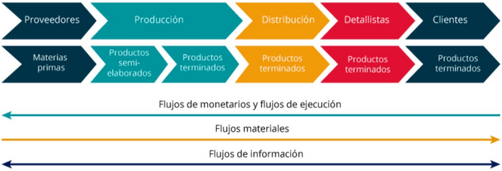
  Los *e-Marketplaces* son mercados electrónicos en los que se pueden realizar aprovisionamientos empresariales (transmiten pedidos, integran sistemas, reciben pagos, etcétera) y disponen de una serie de servicios de valor añadido, como ofertas o subastas de productos, publicidad y demás.

  Los sistemas EDI comunican dos computadoras mediante una VAN o red telefónica privada con un protocolo de comunicaciones acordado por ambas empresas. El principal problema que los sistemas EDI enfrentaron fue la falta de estandarización de protocolos (lo que incrementaba los precios), hasta que apareció el Internet. Internet proporcionó un protocolo de comunicación sencillo y económico entre empresas. Ahora, a través de *e-Procurement* las empresas pueden reducir sus costos mediante el aprovisionamiento electrónico y las compras (Carrión, 2014).

  Con el tiempo, se evolucionó hacia otras plataformas que permitieran operar múltiples proveedores y clientes en un mismo espacio virtual, todos ellos buscando los mejores precios. Así, surgieron los *e-Marketplaces*. Donde se reúnen compradores, vendedores e intermediarios operando en tiempo real.



- **C2B**
  SCM, por sus siglas en inglés, significa *supply chain management*, lo que se traduce como gestión de la cadena de suministro. Hace incluso 10 años, realizar todo lo que ahora se realiza con SCM parecía imposible, no únicamente por cuestiones tecnológicas, sino por la capacidad para generar oportunidades de obtener una ventaja competitiva (Carrión, 2014).
  Estructuralmente, SCM abarca toda la red de relaciones y movimientos dentro de la organización y fuera de ella, para buscar, producir y servir productos. En la siguiente figura se puede observar cómo la cadena de suministros, materia prima, productos semielaborados y finales se adquieren, transforman, almacenan y venden (Carrión, 2014). Todo esto conectado mediante el transporte.


Proveedores
Producción
Distribución
Detallistas
Clientes
Materias primas
Productos semi-elaborados
Productos terminados
Productos terminados
Productos terminados
Productos terminados
Flujos de monetarios y flujos de ejecución
Flujos materiales
Flujos de información

  Tener la capacidad de gestionar este tipo de relaciones con los clientes, proveedores e intermediarios resulta en un verdadero desafío, por lo tanto, hacerlo correctamente (o eficientemente) es un elemento clave en la diferenciación competitiva. Requiere de coordinación y sincronización basada en intercambios de información y cooperación entre empresas.

4.2 Tecnología para la gestión del conocimiento

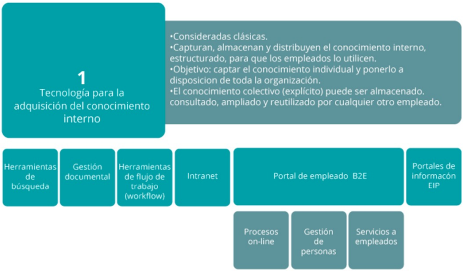
Para que sea posible implementar la gestión del conocimiento es necesario considerar:

- Tecnología

- Estructura organizativa
- Recursos humanos (incentivos, desarrollo, etcétera)
- La cultura

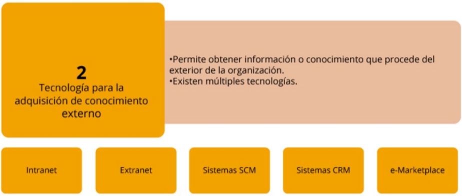
En este apartado nos enfocaremos en las cuestiones tecnológicas para la gestión del conocimiento; clarificando que son éstas las que nos permiten captar y gestionar dicho conocimiento en cuatro grandes grupos. Sin embargo, es importante aclarar que los siguientes diagramas no consideran algunas categorías que son útiles para gestionarlo, como la videoconferencia o el teléfono, ya que no capturan ni distribuyen el conocimiento estructurado (Davenport y Prusak, 1998).
A continuación, se esquematizan y explican los cuatro grupos indicados anteriormente.

- **Tecnologías para la adquisición del conocimiento interno**


1
Tecnología para la adquisición del conocimiento interno
Herramientas de búsqueda
Gestión documental
Herramientas de flujo de trabajo (workflow)
Intranet
Portal de empleado B2E
Portales de informacón EIP
Procesos on-line
Gestión de personas
Servicios a empleados

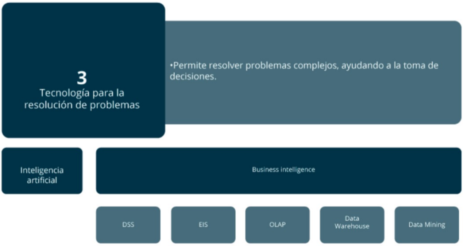
•Consideradas clásicas.
•Capturan, almacenan y distribuyen el conocimiento interno, estructurado, para que los empleados lo utilicen.
•Objetivo: captar el conocimiento individual y ponerlo a disposicion de toda la organización.
•El conocimiento colectivo (explícito) puede ser almacenado. consultado, ampliado y reutilizado por cualquier otro empleado.

- **Tecnologías para la adquisición de conocimiento externo**


2
Tecnología para la adquisición de conocimiento externo
Intranet
Extranet
Sistemas SCM
Sistemas CRM
e-Marketplace

•Permite obtener información o conocimiento que procede del exterior de la organización.
•Existen múltiples tecnologías.

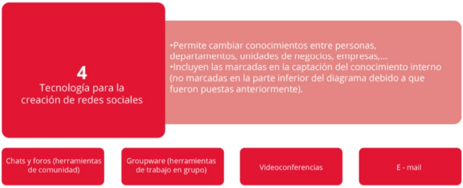
- **Tecnologías para la resolución de problemas**


3
Tecnología para la resolución de problemas
Inteligencia artificial
Business intelligence
DSS
EIS
OLAP
Data Warehouse
Data Mining

•Permite resolver problemas complejos, ayudando a la toma de decisiones.

- **Tecnologías para la creación**

de herramientas sociales


4
Tecnología para la creación de redes sociales

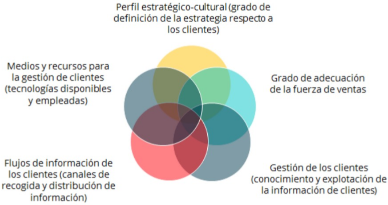
•Permite cambiar conocimientos entre personas, departamentos, unidades de negocios, empresas,...
•Incluyen las marcadas en la captación del conocimiento interno (no marcadas en la parte inferior del diagrama debido a que fueron puestas anteriormente).

Chats y foros (herramientas de comunidad)
Groupware (herramientas de trabajo en grupo)
Videoconferencias
E - mail

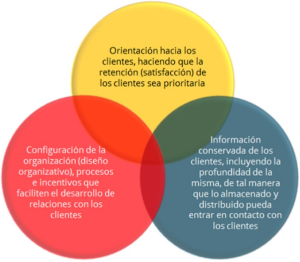
4.3 Tecnología enfocada a relaciones: CRM y PRM

Implantar un sistema CRM no es sencillo, no únicamente por la parte tecnológica, sino por cuestiones de cultura organizacional. Una cultura centrada en el cliente es complicada de conformar. No consiste únicamente en implementar un software como lo es el CRM, va mucho más allá (Carrión, 2014). CRM es una estrategia que involucra múltiples aspectos de la organización y que por ende lleva largos periodos de tiempo en implementar, no es sencillo ni rápido.

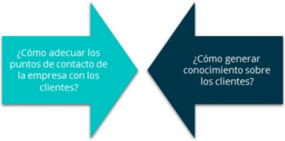
Las organizaciones orientadas al cliente se transforman de manera radical, completa para lograr el éxito. Quálitas Hispania (2002) indica 5 áreas de transformación:


Perfil estratégico-cultural (grado de definición de la estrategia respecto a los clientes)
Medios y recursos para la gestión de clientes (tecnologías disponibles y empleadas)
Grado de adecuación de la fuerza de ventas
Flujos de información de los clientes (canales de recogida y distribución de información)
Gestión de los clientes (conocimiento y explotación de la información de clientes)

Day (2002) sostiene que los pilares de las empresas líderes son tres y que resulta complicado implementar una estrategia CRM y tener éxito si alguno de ellos se olvida, fracasa o no se desarrolla. Los tres pilares para una estrategia de liderazgo en CRM son los siguientes:


Orientación hacia los clientes, haciendo que la retención (satisfacción) de los clientes sea prioritaria
Configuración de la organización (diseño organizativo), procesos e incentivos que faciliten el desarrollo de relaciones con los clientes
Información conservada de los clientes, incluyendo la profundidad de la misma, de tal manera que lo almacenado y distribuido pueda entrar en contacto con los clientes

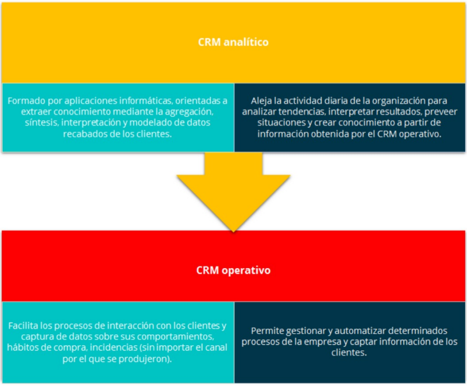
Al iniciar un enfoque organizacional hacia el cliente, surgen dos necesidades a cubrir:


¿Cómo adecuar los puntos de contacto de la empresa con los clientes?
¿Cómo generar conocimiento sobre los clientes?

Así pues, al empezar un sistema CRM las empresas suelen enfocarse en la relación o al conocimiento profundo del cliente. Sin embargo, amos son necesarios ya que (Carrión, 2014):

- No podemos tener clientes satisfechos si la empresa no los conoce. Un conocimiento deficiente, escaso, puede hacer fracasar las relaciones de la empresa con sus clientes por muy bien que sean ejecutadas.
- El conocimiento sólo se da a partir de los contactos y relaciones que se mantienen con los clientes (recolección de información). Un mal servicio suele provocar que se pierda un cliente y detiene el proceso de recolección de información que permitiría conocerle mejor.

La tecnología CRM cuenta con dos grandes áreas: CRM analítico y CRM operativo:



CRM analítico

Formado por aplicaciones informáticas, orientadas a extraer conocimiento mediante la agregación, síntesis, interpretación y modelado de datos recabados de los clientes.

Aleja la actividad diaria de la organización para analizar tendencias, interpretar resultados, prever situaciones y crear conocimiento a partir de información obtenida por el CRM operativo.

CRM operativo

Facilita los procesos de interacción con los clientes y captura de datos sobre sus comportamientos, hábitos de compra, incidencias (sin importar el canal por el que se produjeron).

Permite gestionar y automatizar determinados procesos de la empresa y captar información de los clientes.

Por otro lado, está la tecnología PRM (*Partner Relationship Management)* o gestión de la cadena de demanda.

Este tipo de tecnología emerge de la necesidad que tienen múltiples empresas por coordinarse con otras organizaciones, con la intención de crear valor para el cliente final (Carrión, 2014). Para lograrlo, deben ser capaces de desarrollar una muy variada red de asociados, con una complejidad en desarrollo o creciente. Esto ha llevado al desarrollo de un software para gestionar este tipo de relaciones.

Greenberg (2003) cita una definición de Thompson acerca de PRM:

> PRM es una estrategia de negocio para seleccionar y gestionar asociados y para optimizar su valor a largo plazo para una empresa. En la práctica, esto significa elegir los asociados adecuados, trabajar con ellos para ayudarles a tener éxito a la hora de tratar con los clientes mutuos y asegurar que los asociados y los clientes finales queden satisfechos y cumplan sus objetivos. Pero los sistemas PRM están donde estaban los sistemas CRM hace 2 años, todavía no hay nadie que tenga una solución completa.

De aquí podemos destacar que los sistemas PRM tienen un alto potencial empresarial. Algunas de las funciones que actualmente estos sistemas permiten ejecutar son las siguientes:

- Mejorar la comunicación y colaboración con los vendedores.
- Prever ingresos más ajustados.
- Minimizar conflictos con el canal indirecto.
- Minimizar los costos de gestión con los asociados.

Cierre

En este tema vimos la forma en que la tecnología puede apoyar a la ejecución de una estrategia digital. El contar con tecnología es de mucha importancia para las empresas modernas, pero no lo es todo. Es necesario considerar que la tecnología sea la adecuada para el mercado, primeramente. Ver las condiciones de este y qué es lo que, como empresa, deseamos lograr.

Posteriormente, hacer la evaluación del recurso humano de la organización y buscar, a través de la misma tecnología, pueda adquirir las habilidades para ejecutarla, así como nuevos conocimientos diversos.

Por último, llegan sistemas de gestión que facilitarán la operación de la empresa: CRM y PRM.

1. ¿De qué manera sería interesante para una empresa contar con sistemas CRM y/o PRM si no cuenta con estrategias de negocio digital?, ¿para qué le servirían?

2. ¿Puede una empresa utilizar los mecanismos de gestión del conocimiento aun cuando no tenga implementada una estrategia digital en su organización?, ¿de qué manera le sería de utilidad?

Referencias bibliográficas

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción.* España: ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Davenport, T., y Prusak, L. (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know.* EE. UU.: Harvard Business School Press.
- Day. G. (2002). *Winning the competition for customer relationships.* EE. UU.: The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Greenberg, P. (2003). *CRM. Gestión de relaciones con los clientes.* Madrid: McGraw Hill.
- Quálitas Hispania (2002). *Cómo implantar con éxito una estrategia CRM*. Recuperado de http://documents.mx/documents/como-implantar-crm.html

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- KPMG en México. (s.f). *Alineando a TI con la estrategia del negocio*. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=rv7Ph9gYQX8

Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender las diversas opciones estratégicas con las que se puede formular una estrategia digital (tecnologías e-Business y SCM), sus principales diferencias y ventajas.
- Expresar las formas en que se puede gestionar la adquisición del conocimiento (interno y externo).
- Ejemplificar las tecnologías que permiten a las organizaciones mantener mejores relaciones con clientes y socios, sus estructuras y operación.

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.