

En síntesis

Los autores reunieron datos de un millar de empresas de distintos tamaños y sectores, y desarrollaron un modelo operacional de creación de valor en negocios electrónicos. Su premisa es muy simple: lograr la excelencia operacional en e-business mejora el desempeño financiero.

Identificaron ocho impulsores de la excelencia, en tres áreas: los procesos de negocios, orientados a clientes, proveedores y operaciones internas; las aplicaciones de IT, relacionadas con clientes, proveedores y operaciones internas, y la aptitud de los clientes y los proveedores.

Sostienen que la economía de Internet es mucho más que el negocio de las "punto com", y aconsejan a las empresas tradicionales encarar una sustancial transformación, pues los beneficios de la nueva economía se alcanzan a través de la digitalización de toda la cadena de valor.



Sanyu

Una cadena de valor digital

Anitesh Barua, Prabhudev Konana y Andrew B. Whinston son profesores de la Escuela de Negocios McCombs de la Universidad de Texas. Fang Yin está completando el doctorado. © Copyright 2002 Massachusetts Institute of Technology. Todos los derechos reservados. Extraído de MIT Sloan Management Review.

El principal hallazgo de una reciente investigación es un nuevo modelo de negocios electrónicos, basado en la excelencia operacional. Por Anitesh Barue, Prabhudev Konana, Andrew B. Whinston y Fang Yin

Durante gran parte de los años 2000 y 2001, la prensa especializada en negocios bombardeó con historias de fracasos en el mundo de Internet. La mayoría de las notas se concentró en la caída de las “punto com”, un sector de la nueva economía que en el 2000 aportó menos del 10 por ciento de los ingresos atribuidos a Internet en ese período.

El desaliento se vio atenuado por los esfuerzos de muchas empresas tradicionales por incorporar Internet a sus actividades. Algunas de ellas dieron un gran paso, mientras que en otras los ejecutivos que lideraban el cambio recurrieron a ideas poco elaboradas, que prometían mucho pero

carecían de los ingredientes clave. Para contribuir a remediar tal situación, desarrollamos un modelo operacional de creación de valor en negocios electrónicos, que está respaldado por una extensa investigación y se origina en el estudio del valor comercial de la tecnología de la información. Reunimos datos de más de 1.000 empresas pequeñas, medianas y grandes de diferentes sectores (ver recuadro titulado “Acerca de la investigación”, en la página siguiente). La premisa del modelo es increíblemente simple: lograr la excelencia operacional en negocios electrónicos mejora el desempeño financiero. La tarea central de los gerentes senior pasa, entonces, por com-

prender qué genera excelencia operacional en el reino de los negocios electrónicos, y comprometer los recursos necesarios para desarrollar esos motores.

Una recorrida por los ocho impulsores que identificamos ayudará a ejecutar el trabajo. Las empresas que incorporen estas herramientas a sus actividades diarias, podrán aprovechar las oportunidades aún no explotadas que ofrece la presencia de Internet. A continuación, describiremos brevemente los componentes centrales de la excelencia operacional en negocios electrónicos.

Alcanzar la excelencia operacional



“Obtener ingresos es sólo una parte de la fórmula del éxito en e-business. También se pueden reducir costos, comprando componentes en Internet.”

Acerca de la investigación

El estudio se llevó a cabo entre septiembre y octubre de 2000, a través de encuestas telefónicas y por la Web a empresas manufactureras, minoristas, distribuidoras y mayoristas. Para elaborar el cuestionario se acudió a literatura académica y profesional sobre gestión de cadena de abastecimiento, intercambio electrónico de datos y reingeniería. Se usó una escala Likert (el encuestado debe indicar su nivel de acuerdo o desacuerdo con una afirmación), con el propósito de aumentar el número de respuestas. Se indagó a cerca de 10 impulsores, 13 mediciones de excelencia de desempeño relacionadas con clientes y proveedores, cuatro mediciones de desempeño financiero y ocho ítems vinculados con capacidades transaccionales, y se formularon 10 preguntas relacionadas con la compañía.

Sólo se incorporó a empresas que poseían un sitio web corporativo, pero mantenían vigentes sus canales tradicionales de negocios. Se excluyó a las "punto com" puras, porque lo que interesaba era averiguar el valor de transformar electrónicamente el negocio. Más de 4.500 compañías—seleccionadas del código de clasificación industrial (SIC code), la nómina de empresas que cotizan en Bolsa y otras bases de datos—fueron contactadas telefónicamente, y un 25 por ciento participó del estudio. El 45 por ciento de las firmas encuestadas son mayoristas, 11 por ciento distribuidoras, 35 por ciento fabricantes y 9 por ciento minoristas. El 59 por ciento tenía, en el momento de la encuesta, 100 empleados o menos; 10 por ciento, entre 101 y 400, y el 31 por ciento restante más de 400. La muestra refleja la distribución de empresas en los Estados Unidos.

Al evaluar las operaciones de una compañía, los gerentes deben observar tanto los parámetros tradicionales como los correspondientes a los negocios electrónicos. La mayoría de las empresas conoce los primeros: lleva un registro de la rotación del inventario, y mide el tiempo total del ciclo pedido-entrega y los errores en el cumplimiento. En cambio, no siempre se miden cosas tales como el porcentaje de negocios online sobre el total, el porcentaje de bienes adquiridos online a los proveedores sobre la compra total, la cantidad de clientes actuales que realizan sus operaciones online, el número de nuevos clientes adquiridos online y el porcentaje de reclamos de servicio al cliente cursados online.

En nuestra investigación, las empresas que obtuvieron un alto puntaje en estas mediciones también disfrutaron de aumentos significativos en sus ingresos por empleado, márgenes de

ganancia bruta, rendimiento de activos y retorno sobre la inversión. También encontramos que las compañías muy pequeñas (con ingresos anuales inferiores a US\$ 10 millones) sacaban mucho mayor provecho de las capacidades de Internet. Esto no debería sorprendernos, pues estas firmas son más flexibles e integran más fácilmente sus sistemas. Lo cual no hace más que subrayar el nivel de oportunidad que se les presenta a las grandes compañías para incrementar las compras y los ingresos online, y repensar la forma en que adquieren y atienden a sus clientes.

Ingresos online. Las empresas cuyas ventas por Internet generan una parte importante de sus ingresos, probablemente necesiten menos personal que las que usan únicamente canales tradicionales. Pueden vender sin la intervención de empleados, y trasladar al consumidor tareas tales como reunir

información sobre productos, ingresar pedidos y rastrear embarques. Según el testimonio de Northwest Airlines, cuando el cliente adquiere pasajes online, el costo del proceso se reduce en un 80 por ciento. La mayoría de las grandes empresas que estudiamos tiene aún un largo camino que recorrer. En promedio, sólo el 7 por ciento de sus ingresos se genera online, con una media de 1 por ciento. (Para las pequeñas compañías, en cambio, esas cifras fueron, respectivamente, 40 y 25 por ciento).

Compra online. Obtener ingresos online es sólo una parte de la fórmula del éxito en las operaciones electrónicas. Otro elemento es la reducción del costo del producto, mediante la compra en Internet de componentes del proceso. Las ventajas de la compra online incluyen: precios más bajos, mayor coordinación con proveedores, menos problemas de faltantes, un cronograma de producción más tranquilo y la posibilidad de desarrollar operaciones just-in-time (entrega de componentes según necesidades de fabricación).

Si bien la compra online es difícil de implementar, para las grandes organizaciones puede ser el elemento clave de la excelencia operacional en negocios electrónicos. Como esas empresas no pueden duplicar su base de clientes por el solo hecho de ir online, deben tratar de mantener la ventaja competitiva, en parte administrando cadenas de abastecimiento extremadamente complejas. El impacto de la gestión de cadena de abastecimiento online ya se percibe. Según numerosos analistas de la industria, las Big Three (las tres mayores automotrices de los Estados Unidos) esperan ahorrar entre US\$ 2.000 y US\$ 3.000 en cada vehículo de US\$ 19.000, por racionalizar la cadena de abastecimiento mediante su "intercambio colaborativo" Covisint (mercado

“Al virar hacia los negocios electrónicos, las empresas generalmente se concentran en la tecnología. Pero los sistemas no trabajan en el vacío.”

electrónico creado por Ford, GM, DaimlerChrysler, Nissan y Renault para mejorar todos los aspectos de la industria a través de tecnologías de Internet). Nuevos clientes. El alcance de Internet les permite, a las compañías tradicionales, encontrar nuevos clientes sin verse limitadas por la geografía ni por el tamaño del cliente, y sin un alto costo en marketing. Texas Instruments, por ejemplo, utilizó la Web para llegar a pequeñas empresas de electrónica de consumo, un segmento que la firma había desatendido. Durante el 2000, Wells Fargo entregó préstamos online para la vivienda por US\$ 600 millones en zonas de los Estados Unidos en las cuales no tenía sucursales. Estos y otros ejemplos demuestran que Internet puede abrir un territorio virgen. Clientes existentes. Las empresas establecidas tienen la tarea de llevar a sus clientes existentes a hacer negocios online. La florería FTD, por ejemplo, vende online al 83 por ciento de su base total de clientes. Pero estas cifras no son la norma. En promedio, sólo el 15 por ciento (con una media de 3 por ciento) de los clientes existentes de las grandes empresas que estudiamos había efectuado negocios online. Servicio al cliente. Muchas empresas hablan de servicio al cliente, pero pocas lo practican. Internet tiene un gran potencial para convertir las palabras en actos. Un sitio bien manejado brindaría a los clientes gran parte de la información que necesitan, y les garantizaría respuestas rápidas a sus preguntas. Las empresas ahorrarían mucho dinero en una función que siempre fue trabajo-intensiva.

Como lo hicieron también en otras áreas de excelencia operacional, Cisco Systems y Dell Computer Corp. lideraron iniciativas online de servicio al cliente. Sus respectivos sitios web ofrecen amplias bases de información, comunidades online y funciones inte-

ractivas que permiten a los clientes atenderse solos. En contraste, la mayoría de las empresas no desarrolló aún los esfuerzos tecnológicos y los procesos requeridos para emularlas. El servicio online al cliente sigue siendo un área inexplorada.

Entre las empresas estudiadas, las que mejoraron significativamente su desempeño financiero fueron las que exhibían los porcentajes más altos de ingresos vía Internet y adquisición online de nuevos clientes.

Los impulsores de negocios electrónicos

Al virar hacia los negocios electrónicos, las empresas generalmente se concentran en la tecnología. Pero los sistemas no trabajan en el vacío. Los gerentes senior deben reconocer la naturaleza complementaria de la tecnología, los procesos de negocios y la aptitud para los negocios electrónicos, en toda la cadena de valor. Si adoptan una visión más holística, podrán convertir estos aspectos de las operaciones en impulsores de la excelencia en e-business. Los impulsores que identificamos se sitúan en tres áreas: procesos de negocios electrónicos de clientes y proveedores; aplicaciones de IT (tecnología de información) para clientes, proveedores y operaciones internas (todo lo cual debe integrarse), y aptitud de clientes y proveedores para los negocios electrónicos.

Procesos relacionados con el cliente. Cuando hablamos de procesos nos referimos al procesamiento de información procedente de clientes y proveedores, y a la ejecución de tareas vinculadas con dicha información. La que se recibe de un cliente, por lo general toma la forma de un pedido o una queja. El primer paso para lograr un buen proceso de negocios electrónicos es brindarle al cliente un punto único de contacto, ya sea a través del sitio web o de

un determinado representante de la empresa (por ejemplo, alguien de ventas o de servicio al cliente). Igualmente importante es que exista coordinación entre los procesos internos, para que la solicitud del cliente, ingresada a través del punto de contacto, reciba atención inmediata. Los visitantes al sitio que se ven obligados a perder mucho tiempo buscando el contacto adecuado, terminan alejándose.

Los gerentes deben asegurarse de que la información fluya sin interrupciones hacia una fuente que pueda responderle al cliente. Descubrimos que muchas empresas modernizaron estos procesos: el 75 por ciento de las que estudiamos ofrece un único punto de contacto, y el 81 por ciento soluciona los reclamos mediante unos pocos pasos imperceptibles para el cliente.

Una vez que se completó la ayuda al cliente, hay que asegurarse de que la información reunida durante la interacción esté disponible para su uso. Las sugerencias del cliente deben ser rápidamente incorporadas a los procesos de diseño, fabricación y control de calidad.

La división electrodomésticos de GE tiene un centro de respuesta al cliente, que deriva los mensajes a las gerencias de marketing, relaciones con los dealers (agentes comerciales), servicio al cliente, fabricación y desarrollo de nuevos productos.

Procesos relacionados con el proveedor. Tal como lo hace con los clientes, Internet ofrece nuevas oportunidades para desarrollar relaciones con los proveedores. La clave, nuevamente, es el intercambio de información. Para lograr la indispensable atmósfera de confianza, es necesario efectuar una serie de cambios en los procesos estratégicos.

Los procesos para compartir información con proveedores deben cubrir un amplio rango, incluyendo: tipo de infor- ➔

“Una vez que se completó la ayuda al cliente, hay que asegurarse de que la información reunida durante la interacción esté disponible para su uso.”

Procesos

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionados con el cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tienen los clientes un punto de contacto para todas las necesidades de servicio? 2. ¿Resuelve la compañía las quejas en pocos pasos? 3. ¿Traslada rápidamente las sugerencias de los clientes a los procesos organizacionales? |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relacionados con el proveedor | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Tiene la empresa un método bien definido para compartir la hoja de ruta del producto y pedir previsiones a los proveedores? 2. ¿Tiene una política bien definida de intercambio de información con los proveedores? 3. ¿Tiene procedimientos operativos estándar que cubren todos los escenarios de compra? 4. ¿Están debidamente documentados los criterios de selección de proveedores? 5. ¿Están cuidadosamente definidas las métricas de evaluación de proveedores? 6. ¿Están bien definidos los procesos para monitorear la calidad que entrega el proveedor? |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Aplicaciones de IT: orientación al cliente

- | | |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Información | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Toda la información relacionada con el producto está disponible online? 2. ¿Los clientes pueden personalizar sus pedidos? 3. ¿El sitio cuenta con una amplia sección de respuestas a preguntas frecuentes? 4. ¿Los clientes pueden contactarse cómodamente con los representantes de servicio? 5. ¿Pueden interactuar a través de foros o comunidades online? 6. ¿Los clientes ven contenido personalizado cuando entran al sitio? |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- | | |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transacciones | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los clientes pueden formular pedidos online? 2. ¿Pueden modificar sus pedidos? 3. ¿Pueden efectuar el pago online? 4. ¿Se les informa automáticamente sobre la situación en que se encuentran sus pedidos? 5. ¿Es seguro el sitio? |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Aplicaciones de IT: orientación al proveedor

- | | |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Calidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Comparte la empresa con los proveedores, en tiempo real, los comentarios y denuncias de los clientes sobre problemas de calidad? 2. ¿Comparte con ellos, en tiempo real, información sobre la calidad de los procesos? 3. ¿Les comunica de inmediato cualquier cambio registrado en un pedido? |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Continuidad del abastecimiento
stocks? | <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Comparte permanentemente con los proveedores información actualizada sobre sus stocks? 2. ¿Comparte permanentemente con ellos un cronograma de producción actualizado e información sobre capacidad de fabricación? 3. ¿Comparte permanentemente información actualizada sobre demanda del producto? |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

mación, precisión requerida, canales y frecuencia de los intercambios, y formato y seguridad de los datos.

Sin esos procesos, la tecnología que permite compartir información no cumple su propósito. Lamentable-

mente, pocas de las empresas estudiadas desarrollaron una forma eficaz de compartir información por In-

“Cisco instaló, en los sitios web de los proveedores, tecnología que brinda, en tiempo real, información sobre todos los aspectos de fabricación y logística.”

Aplicaciones de IT: orientación al proveedor continuación

temas	Gestión de relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La empresa tiene comunidades online para proveedores? 2. ¿Cuenta con una amplia sección online de respuestas a preguntas frecuentes? 3. ¿Brinda periódicamente informes actualizados de evaluación de proveedores?
	Transaccional	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los sistemas de la compañía permiten la transmisión y el procesamiento automático de facturas? 2. ¿Se puede rastrear online la situación de los pedidos? 3. ¿Se pueden hacer pagos electrónicos a los proveedores?
	Aplicaciones de IT: orientación interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Los empleados pueden obtener, a través de la intranet corporativa, la información que necesitan? 2. ¿Pueden manejar online procesos administrativos? 3. ¿Hay disponible, en la intranet, información sobre gestión de proyecto y mejores prácticas?
	Integración de sistemas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Pueden compartirse fácilmente datos entre sistemas internos? 2. ¿Las modificaciones en los pedidos se reflejan automáticamente en los procesos o sistemas de fabricación? 3. ¿Los sistemas de la compañía, transmiten, integran y procesan fácilmente, a través de Internet, los datos provenientes de proveedores y clientes? 4. ¿Permiten el monitoreo continuo de la situación del pedido, a través de las distintas etapas del proceso? 5. ¿Los empleados pueden obtener fácilmente información en las bases de datos para apoyar sus decisiones?

Aptitud

tras	En relación con el cliente	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Se sienten cómodos los clientes con la seguridad y la privacidad que se les ofrece mientras incursionan en comercio electrónico? 2. ¿Consideran importante incursionar en comercio electrónico?
	En relación con el proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuentan los proveedores con sistemas, basados en Internet, para incursionar en negocios electrónicos? 2. ¿Se sienten cómodos, en términos de seguridad, realizando negocios electrónicos? 3. ¿Están dispuestos a compartir información electrónicamente? 4. ¿Consideran importante incursionar en negocios electrónicos? 5. ¿Consideran importante mejorar la coordinación y la colaboración online?

ternet. Apenas el 27 por ciento comparte información sobre demanda y hoja de ruta de productos con los pro-

veedores, y sólo un 33 por ciento cuenta con políticas de intercambio de información con quienes las pro-

veen.

Consideremos un tipo de información que puede influir en la fabrica-



“Además de fortalecer su presencia en los comercios minoristas, GE aprovecha la información en tiempo real de la demanda para ajustar la producción.”

ción: el conocimiento sobre la calidad del producto. Pocas compañías han creado procesos para monitorear la calidad en la fuente de suministro. Cisco es una excepción. Instaló, en los sitios de fabricación y en los de los proveedores, software y equipamiento de prueba que brindan, en tiempo real, información sobre todos los aspectos de fabricación y logística, lo cual le permite, por ejemplo, monitorear los índices de defecto de los productos. Por su parte, los compradores deben cursarles a sus proveedores los comentarios de los clientes, para mejorar los procesos de fabricación.

Los procesos necesarios para desarrollar, con los proveedores, relaciones mutuamente beneficiosas son numerosos, y pocas grandes empresas avanzaron en ese aspecto. Sin embargo, si los gerentes senior se formulan las preguntas adecuadas, podrán hacer grandes progresos en un período relativamente breve (ver cuadro “Un repaso de los impulsores de negocios electrónicos”).

Aplicaciones de IT: orientación al cliente. El sitio web debe incluir una amplia sección de respuestas a preguntas frecuentes, e información detallada sobre productos diseñados “a la medida” de clientes específicos. Además, debe permitir desarrollar un amplio espectro de transacciones: formular, personalizar, modificar y rastrear pedidos; pagar online, y recibir notificaciones automáticas sobre la situación de los pedidos.

Muchas empresas explotan mal sus oportunidades de interacción con el cliente. Por ejemplo, el 66 por ciento de las firmas estudiadas carece de capacidad para personalizar contenido; el 72 por ciento, no tiene comunidades virtuales ni foros online, y el 48 por ciento no incluye, en sus sitios web, respuestas a preguntas frecuentes sobre productos y servicios. Danzas AEI, una compañía suiza de US\$ 7.500 millones, dedicada a la logística y el transporte de mercadería, es un ejemplo de empresa que comprendió que brindar información online

a sus clientes puede ser un factor de diferenciación estratégica. Danzas les ofrece información oportuna y detallada sobre materiales, inventario, logística y gestión de cadena de abastecimiento. También les informa sobre reglamentaciones y procedimientos para embarques internacionales, acelerando así el proceso de liberación aduanera.

En las aplicaciones de IT orientadas a los clientes, la personalización de productos es un tema principal. Muchas empresas descubrieron que no es difícil crear sitios web que procesen pedidos especiales; el desafío está en satisfacer esas órdenes con rapidez y a un costo que lo justifique. La conclusión es que la personalización, como toda otra aplicación de IT, debe alinearse con el resto del modelo de negocios electrónicos, y estar integrada a toda la cadena de abastecimiento.

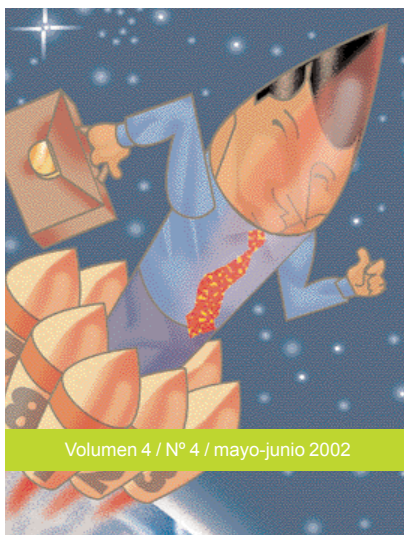
Aplicaciones de IT: orientación al proveedor. El éxito en e-business descansa en el vínculo electrónico entre los socios de la cadena de abastecimiento. Los sistemas orientados al proveedor deben permitir compartir información sobre gestión de relaciones, calidad de productos y procesos, y planificación de recursos en áreas tales como inventario, programación de la producción, capacidad y demanda. En otras palabras, deben brindar elementos similares a los que se ofrecen al cliente: comunidades online, respuestas a preguntas frecuentes e informes de evalua-

ción de proveedores. Estas aplicaciones también deben dar soporte automático a la formulación de pedidos, la facturación online, el rastreo de la situación de los pedidos y el pago electrónico.

La alianza, basada en la Web, entre Home Depot y GE muestra las ventajas de los sistemas orientados al proveedor. Home Depot impulsó el acuerdo porque quería ofrecer más productos y reducir su stock. Gracias a una aplicación de Internet, puede vender electrodomésticos GE en sus locales comerciales y hacer que se entreguen directamente a los compradores desde el depósito de GE más cercano. La aplicación vincula la información de los puntos de venta de Home Depot, con sus procesos contables y con los sistemas de negocios electrónicos de GE. Home Depot se beneficia con menores costos de inventario. GE fortalece su presencia en los comercios minoristas, y utiliza la información en tiempo real sobre demanda de Home Depot para ajustar la producción de electrodomésticos.

Aplicaciones de IT: orientación interna. A las empresas que no han sabido aprovechar la Web para mejorar sus procesos internos, les será difícil tener éxito con aplicaciones de IT orientadas a clientes y proveedores. Sin acceso inmediato a la información interna a través de interfaces accesibles, los empleados no pueden mostrarse receptivos con los clientes.

En 1996, GE Capital creó una aplicación pionera de intranet que soporta funciones clave (recursos humanos, gestión de proyecto, compartir mejores prácticas). La presencia de la intranet redujo a la mitad el tiempo requerido para acceder a información sobre proyectos de otras unidades de negocios. Como otras tecnologías, las aplicaciones de intranet exigen cambios en los procesos de la organización. Para alentar el uso de la intranet, GE Capital proporcionó pautas e incentivos. La “biblioteca de la calidad” —una serie de documentos internos sobre calidad de productos, servicios y operaciones—, brindada por la

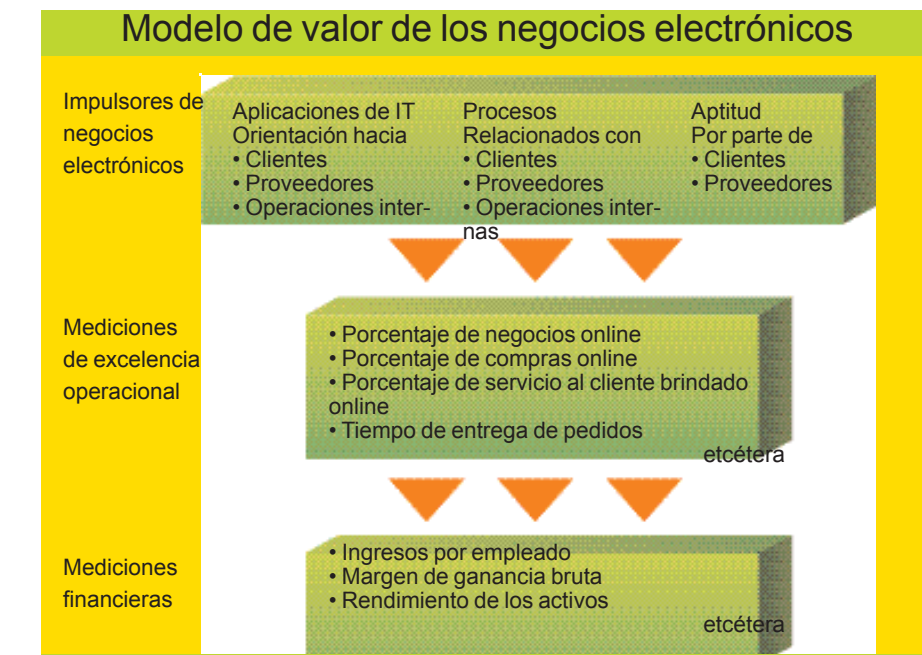


“Los gerentes deben alinear los procesos con la transformación digital, mientras alientan la participación de proveedores, clientes y componentes internos.”

intranet, fue declarada el nuevo medio de comunicación sobre el tema. La gerencia también hizo participar a la intranet en la evaluación de los empleados. Debido a que las aplicaciones internas de IT estaban tan desarrolladas, GE Capital pudo adaptarse más rápidamente a los negocios electrónicos con clientes y proveedores.

Integración de sistemas. Clientes, proveedores y aplicaciones internas requieren el aglutinante de la integración de sistemas. Un alto nivel de integración permite transmitir, combinar y procesar los datos provenientes de clientes y proveedores. Un sistema estrechamente enlazado hace posible monitorear los pedidos desde la fabricación hasta el envío, compartir datos en tiempo real entre las áreas de presupuesto, producción, despacho y tesorería, y que los proveedores absorban automáticamente los cambios. Home Depot enfocó el problema metódicamente, hasta obtener una completa integración entre sus capacidades online y administrativas. En cambio, la falta de integración le creó grandes dolores de cabeza a Toys “R” Us durante las fiestas navideñas de 1999.

Aptitud de los clientes y proveedores para los negocios electrónicos. El éxito de las iniciativas de e-business de una empresa depende, además, de la aptitud de sus clientes y proveedores para las interacciones electrónicas. Afortunadamente, es posible influir sobre la aptitud ajena, creando un impulsor de valor. Dell Computer, por ejemplo, implementó una aplicación de gestión de cadena de abastecimiento, para ayudar a sus proveedores de componentes a aumentar la precisión de sus pronósticos. La aplicación les brinda acceso directo a toda la información sobre pedidos de clientes, y a la vez ayuda a estos últimos a incrementar su aptitud para los negocios electrónicos, al permitirles integrar sus aplicaciones de compra con los sistemas de Dell orientados al cliente. El caso de Amazon.com confirma que la



falta de aptitud de clientes y proveedores puede ser el eslabón más débil de la cadena de valor. La librería virtual, que utiliza tecnologías de Internet en todas sus operaciones, se vio forzada a crear depósitos y capacidades de distribución, porque los editores no pueden hacerles llegar los libros en el día.

Cada uno de los impulsores que acabamos de describir tiene peso propio, y se requiere la guía de especialistas para diseñar e implementar los procesos de negocios y aplicaciones específicas, mientras los gerentes senior se concentran en las mediciones de excelencia operacional y desempeño financiero.

Un mundo de oportunidades

La economía de Internet es mucho más que el negocio de las “punto com”, pero se requiere una transformación fundamental de las empresas tradicionales. Los verdaderos beneficios de la nueva economía se alcanzan a través de la digitalización de la cadena de valor íntegra (ver gráfico titulado: “Modelo de valor de los negocios electrónicos”). Hay recompensas financieras significativas para las

iniciativas de e-business, pero las organizaciones deben dirigir sus esfuerzos a áreas específicas para que se materialicen esas ganancias. La naturaleza de los beneficios y los desafíos es diferente, según el tamaño de la compañía. Las pequeñas tienen una oportunidad sin precedente de expandir su base de clientes. Las grandes corporaciones pueden esperar ganancias significativas de la eficiencia de la cadena de abastecimiento y de la productividad, pero deben superar procesos, sistemas y barreras de aptitud. El presente modelo de valor de los negocios electrónicos indica a la gerencia dónde concentrar los recursos organizacionales, al destacar áreas específicas de oportunidad. Hace hincapié en que, para alcanzar la excelencia operacional y las subsiguientes ventajas financieras, los gerentes deben alinear los procesos con la transformación digital, mientras alientan la participación de proveedores, clientes y componentes internos, y realizan las inversiones complementarias requeridas en los procesos, la tecnología y la aptitud. |