

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

Facultad de Ingeniería

Escuela de Ingeniería Informática

**Trabajo Final para optar por el Grado de Licenciatura en
Informática con Énfasis en Gestión de Recursos Tecnológicos**

Tema: Principios Claves del E-business

Sustentante: Jessica V. Henríquez Castillo

Cédula: C1461308

Tutor: Lic. Miguel Pérez Montero

I Cuatrimestre 2009

Índice

¿Qué es e-business?	3
Modelos de Negocios	5
Justificación de la necesidad de un nuevo modelo de negocios.....	5
¿Qué es un modelo de negocio?.....	5
C2C (Consumer to Consumer).....	6
Subastas en Línea	7
Ofertas Clasificadas en Línea.....	7
Beneficios de este modelo	7
B2C (Business to Consumer).....	7
<input type="checkbox"/> Empresas bricks and mortar.....	7
<input type="checkbox"/> Empresas clicks and mortar.....	7
<input type="checkbox"/> Empresas Virtuales	7
Ventajas del modelo B2C.....	8
B2E (Business to Employee):	8
Ventajas del modelo B2E	8
B2B (Business to Business).....	8
Ventajas del Modelo B2B	9
G2C/G2B (Government to Citizen/ Government to Business):.....	9
E-commerce y E-business.....	10
E-commerce:.....	10
E-business	10
Diferencias entre E-commerce y E-business.....	12
Cadena de valor.....	12
Procesos Estratégicos:	13
Procesos Principales:	13
Procesos de Apoyo	13
Actividades Primarias.....	14
Actividades de Soporte.....	14
Principios Fundamentales del E-business	16
Principio 1: Conocer al Cliente.....	16
Principio 2: Utilización de múltiples canales para interactuar con el cliente. 17	
Principio 3: Personalizar la experiencia del cliente.....	18
Principio 4: Optimizar el valor de cada cliente	18
Principio 5: Concentrarse en la satisfacción del cliente.....	19
Principio 6: Infraestructura Tecnológica adecuada orientada al cliente	19
Principio 7: Innovación.....	20
Conclusión	21

¿Qué es e-business?

Hoy las empresas del mercado tradicional sopesan cuidadosamente los pros y contras del e-business, en un mercado exigente éstas se enfrentan y son empujadas por el planteamiento de la nueva economía de forzar un cambio o perecer frente a sus competidores, el e-business ha revolucionado el comercio de tal forma que exige enfoques radicalmente nuevos.

A pesar de los beneficios que el e-business proporciona, éste es un arma de doble filo que puede llegar a incrementar ingresos, participación de mercado, facilitar el ingreso en nuevos mercados, crear alianzas y afiliaciones y llevar la comunicación con el cliente a nuevos niveles, o que también puede llevar al fracaso si no se llega a igualar o sobrepasar a la competencia, ya que no garantiza el éxito de una venta o la fidelidad del cliente frente a la competencia, además de considerar que se compite a nivel mundial, aún así, el principal problema al que se enfrentan las empresas es el de decidir por dónde empezar y de qué manera llevar a cabo las tareas necesarias, por lo cual al momento de plantearse la idea de incursionar en Internet con un e-business existen factores que se deben considerar entre ellos, saber qué tipo de negocio quiere ser, si se cuenta con una estructura tecnológica adecuada, si no es así qué se necesita, qué quieren los clientes, conocer si la cadena de valor es la adecuada para ello, si el modelo y estrategias de negocio son los adecuados entre otras interrogantes.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen mucho que ganar con la aplicación de los conceptos y herramientas del "e-business", un error común que se comete es pensar que un "e-business" es sólo ofrecer productos en Internet. Un "e-business" es algo más que comercializar productos por Internet, éste exige un enfoque estratégico con énfasis en las actividades que requieren la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC's) y de tareas del "e-commerce", además de una política de cambio para crear estrategias orientadas a "e-commerce" y "e-business", plantear un nuevo modelo de negocio, realizar cambios en procesos, tecnología y personas, todo ello para crear productos de gran valor y calidad para los clientes, además de mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

La tecnología por sí sola no transforma una empresa tradicional a un "e-business", aún así una empresa sí puede llegar a transformarse con la ayuda de las TIC's y la integración con Internet y los elementos de "e-business" para el desarrollo de un negocio, lo cual no es fácil de conseguir.

El término de "e-business" no es fácil de conceptualizar, éste tuvo sus comienzos a principios del siglo XX cuando la sociedad sufrió un cambio radical en el uso de la tecnología, denominado "La revolución tecnológica" o "La Tercera Revolución Industrial", la cual originó cambios drásticos en los procesos de la industria, el comercio y la economía, principalmente en el uso de nuevas herramientas tecnológicas, como Internet, la cual ha llegado a desenvolverse y afianzarse como la herramienta predilecta dentro de la nueva economía y la

Principios Claves del E-Business

sociedad de la información, dado que le permite a las empresas añadir fuentes de ingreso al actuar como un puente en la interacción con los clientes, proveedores y asociados.

El "e-business" incorpora el uso de las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar con clientes, proyectos y socios a través de la comunicación múltiple y los canales de distribución. Con la capacidad de capturar, así como de utilizar la información procedente de canales múltiples, el "e-business" ayuda a las empresas a maximizar cada interacción y a mejorar continuamente la calidad del trato con el cliente. (Siebel, 2002)

Una definición alternativa la vería como la conducción de comunicaciones de negocios comerciales y su dirección a través de métodos electrónicos como intercambio electrónico de datos y sistemas automáticos de recolección de datos. (Jerome Sutter, 2008)

A raíz de las distintas definiciones que existen de "e-business", éste se suele confundir con el "e-commerce"; a través de la definición anterior se puede decir que un "e-business" es un nuevo modelo de empresa que reestructura los procesos y las actividades del negocio y los automatiza e integra a través de las TIC's y los orienta basado en las necesidades y expectativas de los clientes y realiza todas sus actividades en forma automatizada y cuenta con los siguientes componentes:

Título: Componentes de un Negocio Electrónico

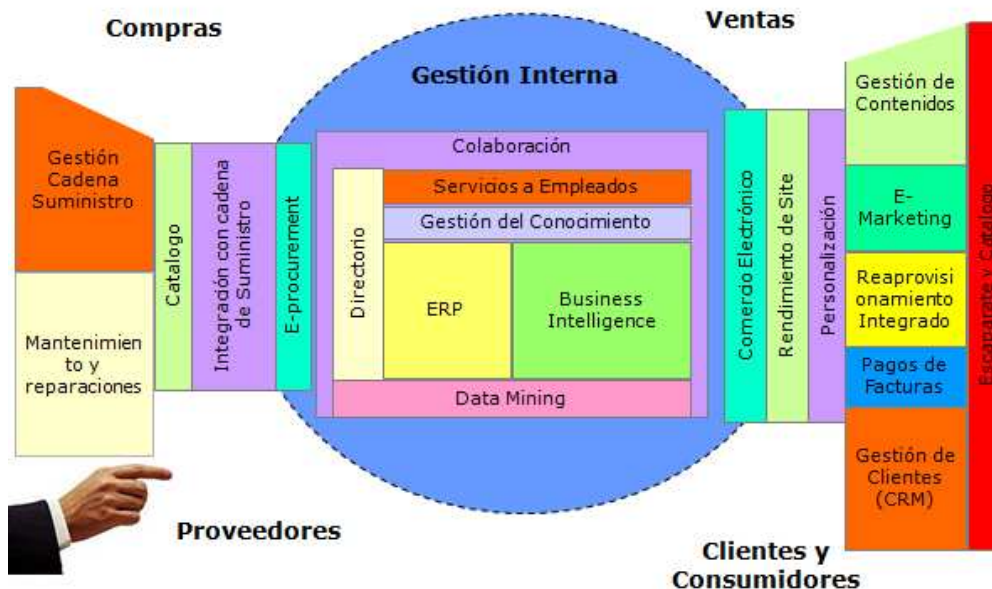


Gráfico: 1

Fuente: Tomado del Curso de Comercio Electrónico, Profesor: Guido Quirós

Mientras que el "e-commerce" es un nuevo canal de ventas, es la acción de realizar las actividades de la gestión de negocios como ofrecer o demandar

productos o servicios a través del nuevo canal de ventas Internet o de un medio electrónico.

Modelos de Negocios

Justificación de la necesidad de un nuevo modelo de negocios

Desde que se dio la revolución industrial, las empresas han utilizado un esquema tradicional en su modelo de negocio para competir en mercados donde se ofertaba un producto, servicio o ambos a un mercado definido, en donde los criterios de marca, "marketing", distribución y clientes se ven limitados y obsoletos en tiempo, espacio, alcance y capacidad física, debido a los nuevos conceptos de valor que han nacido hoy por Internet y las TIC's, ya que han fundamentado un cambio al facilitar el acceso a nuevos mercados y a segmentos de mercados existentes, dando como resultado que las empresas busquen nuevas formas de crear e implementar nuevos modelos que les permitan adaptarse a ellos.

Es por ello que las empresas que comienzan un "e-business" deben implementar un nuevo modelo de negocio que les permita no sólo adaptarse a la era digital sino que permita conocer cómo se encuentra la empresa y saber hacia dónde se dirige, así como permitir desarrollar estrategias acordes con las necesidades de los clientes, tecnología y procesos de la empresa, no sólo para satisfacer las necesidades de sus clientes sino para superarlas.

¿Qué es un modelo de negocio?

Un modelo de negocio es un método o una forma de hacer negocios que una empresa utiliza para generar ingresos y ser rentable con el propósito de brindar a los clientes un producto y/o servicio acorde a sus necesidades. El modelo de negocios indica la dirección que se debe seguir para generar ingresos mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

El "e-business" originó distintos modelos de negocios basados en Internet y TIC's cuyo objetivo es mejorar la situación de la compañía en relación con clientes, proveedores y distribuidores, el cual puede afectar de distintas formas al negocio, es por ello que es preciso que la organización conozca y comprenda los distintos modelos para que la identificación, selección y aplicación de un modelo de negocios en particular se base en las necesidades de la empresa para poder adecuar el modelo con base en éstas.

La definición del modelo de negocio orientado al "e-business" se ocupa de equiparar y alinear los tiempos y actividades de operación de la cadena del negocio para generar productos y/o servicios de gran valor para los consumidores, siempre y cuando se desarrollen desde el punto de vista del cliente y no desde el punto de vista de la empresa, reduciendo tiempo, dinero y esfuerzo, brindando soluciones personalizadas que amplían las posibilidades de la organización de incursionar y tener éxito en los mercados electrónicos.

Principios Claves del E-Business

Existen diferentes formas de clasificar los distintos modelos de negocios existentes, una de ellas es de acuerdo con su orientación en Internet y se clasifican en:

- consumidor-consumidor (C2C)
- empresa-consumidor (B2C)
- empresa-empleado (B2E)
- empresa-empresa (B2B)
- Gobierno-empresa-ciudadano (G2B/G2C)

Título: Modelos Para e-business

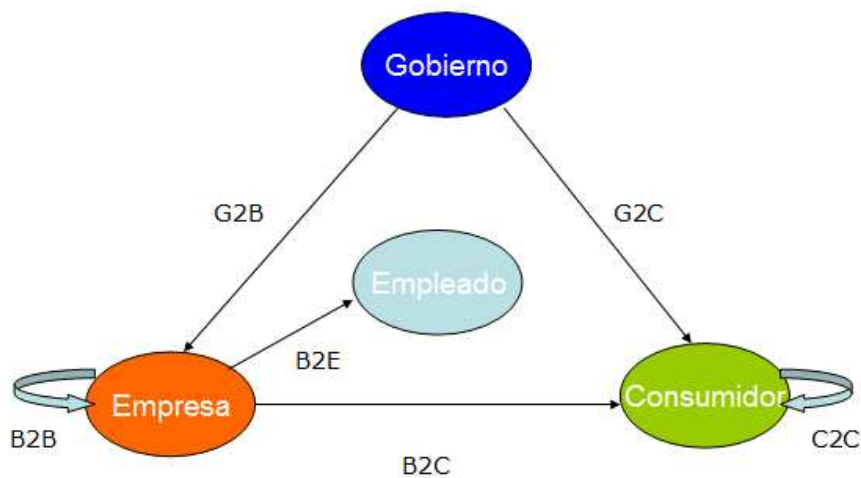


Gráfico: 2

Fuente: Elaboración Propia (basado en diagrama visto en clases de comercio electrónico de Guido Quirós)

C2C (Consumer to Consumer): Este tipo de comercio se da entre consumidores que desean intercambiar bienes y servicios electrónicamente. En el cual una empresa, con una plataforma electrónica en Internet, actúa como intermediario entre los consumidores compradores y consumidores vendedores, comúnmente dentro de subastas en Internet. En este tipo de modelo los consumidores pueden realizar la transacción completa de compra/venta a través de la Internet; dentro de este tipo de comercio los consumidores son quienes fijan los precios, plazos de envío y cantidad de productos a vender.

Existe un tipo de comercio C2C, en el cual no se intercambian bienes o productos tangibles, sino que intercambia información o conocimiento, en donde la empresa intermediaria se comporta como un gestor de conocimiento. Éste cuenta con un sistema de información y una base de datos que permite poner en contacto a los consumidores con un experto en el tema de su interés, además de contar con herramientas de personalización que registran y actualizan del perfil del usuario según su interés, preferencias y necesidades, así como realizar búsquedas y consultas. El gestor además, realiza un envío de

publicidad personalizada con base en la información recopilada del perfil del consumidor.

Este tipo de comercio se puede tipificar de dos formas: **las subastas en Línea y ofertas clasificadas en Línea.**

Subastas en Línea: En ella una empresa con un sitio Web actúa como intermediaria entre los consumidores compradores y vendedores, muestra los bienes y servicios a ser subastados y realiza la transacción entre ambos.

Ofertas Clasificadas en Línea: Este tipo de plataformas actúa como un centro de almacenaje en donde se pueden encontrar sitios Web que muestran información acerca de productos o bienes en venta y cuentan con herramientas que permiten visualizar y en algunos casos recorrer el producto, como propiedades en venta, además permite poder marcar un anuncio de interés.

El principal problema de este modelo es el exceso de competencia que existe en el mercado, así como el nivel de seguridad que la plataforma puede ofrecer para poder proteger la integridad de información de los consumidores, como lo es la información de los medios de pago.

Beneficios de este modelo:

- Variedad de productos.
- Precios bajos.
- Transacción electrónica directa.
- Optimización constante de productos.

B2C (Business to Consumer): Este tipo de comercio es aquél que se da entre la empresa y sus consumidores, se define como el intercambio de bienes, productos y servicios a través de redes de comunicaciones como Internet, éste reduce costos y permite ofrecer productos y/o servicios en una forma más rápida a un bajo costo.

Este tipo de comercio le permite a las empresas tener una comunicación directa con sus consumidores, eliminando los gastos de intermediarios para realizar el proceso de compra/venta, permitiendo así a la organización ofrecer productos y/o servicios a bajos costos, además de permitir a los consumidores adquirir los productos desde su hogar a través de un sitio Web sin tener que desplazarse a una tienda. (Rosario M. G, 2008)

Las empresas con este tipo de modelo se pueden clasificar en:

- ❖ **Empresas bricks and mortar:** Son aquellas que cuentan solamente con tiendas físicas.
- ❖ **Empresas clicks and mortar:** Son aquellas que cuentan con tiendas físicas y tiendas en el mundo virtual.
- ❖ **Empresas Virtuales:** Son aquellas que existen solamente en la Web aunque cuentan con oficinas físicas y almacenes.

Ventajas del modelo B2C:

- Personalización de atención al cliente
- Catálogos de productos y servicios en constante actualización
- Eliminación de los intermediarios de clientes tradicionales
- Venta de productos directamente al cliente

Uno de los aspectos claves de este tipo de modelo es contar con aplicaciones que garanticen la seguridad de los sistemas de pago de tarjetas de crédito y el reembolso de un producto o la devolución del dinero, además de asegurar el acceso a los productos y/o servicios en un solo lugar y diferenciarse de sus competidores en la Web para lograr la fidelidad de sus clientes.

B2E (Business to Employee): El modelo B2E es el tipo de comercio que se da entre la empresa y sus empleados, tiene como objetivo principal atraer, mantener y conservar a los empleados con talento, ya que, dentro de este esquema, el recurso humano es el activo más importante de la organización y se enfoca en conocerlo para satisfacer sus necesidades para obtener el mayor beneficio posible.

El B2E hace uso de plataformas electrónicas para mantener una comunicación constante con los clientes y los empleados, a través de la personalización de esta plataforma, los empleados tienen acceso a herramientas que permiten la adecuada gestión del recurso humano, además de facilitar el desarrollo de sus actividades, así como aumentar su conocimiento a través de herramientas como el "e-learning", apoyando así su crecimiento profesional y fomentando la creación de nuevo conocimiento, ya que, dentro de este modelo la información es el activo más importante después de los empleados.

Ventajas del modelo B2E:

- ❖ Fomenta la generación de conocimiento.
- ❖ Facilita el desarrollo de las actividades de los empleados.
- ❖ Mejora la comunicación interna.
- ❖ Simplifica procesos como papeleo.
- ❖ Facilita el acceso a la información.
- ❖ Reduce costos y tiempo.

B2B (Business to Business): El modelo de comercio electrónico B2B se puede definir como el negocio electrónico entre empresas, este modelo representa las transacciones en las que participan 2 ó más empresas en su mayoría del ámbito de distribuidores o proveedores, ya sea a través de un representante o de un sistema de información propio. Tuvo sus comienzos a finales de los años setenta con la utilización de la herramienta EDI (Electronic Data Interchange) que se utilizaba para enviar documentos electrónicamente como órdenes de pedidos, de compra o facturas, en un formato normalizado.

Principios Claves del E-Business

El objetivo principal de este modelo es automatizar los procesos de la gestión empresarial y reducir los costos asociados a facturación, comunicación, publicidad y desplazamiento para aumentar los beneficios de la empresa.

Este modelo abarca la creación de sistemas de aprovisionamiento electrónico para la adquisición de productos no destinados a la producción y canales electrónicos para conectar entre sí redes de distribución de la mejor manera y optimiza la interacción comercial entre empresas, aumenta la información de mercado y desenvuelve en forma eficiente las transacciones que se realizan entre empresas.

El problema principal de este modelo es que tanto la empresa como los proveedores y los clientes de la empresa deberán contar con la tecnología necesaria para realizar un intercambio electrónico seguro.

Ventajas del Modelo B2B:

- ❖ Reducción de costos e inventarios.
- ❖ Mayor acceso a una gran gama de productos y/o servicios.
- ❖ Mejorar la cadena de valor.
- ❖ Reducción de ciclos de manufactura.
- ❖ Rapidez y seguridad de las comunicaciones.
- ❖ Descarga directa de transmisión de datos a los sistemas de la empresa.
- ❖ Ampliación de ofertas y demandas.

Existen 2 tipos de sitios B2B, los públicos y los de asociación empresas, los públicos son aquellos que son autónomos y están orientados al intercambio de productos y/o servicios entre empresas, mientras que el de asociación está orientado a buscar una relación solamente con empresas del mismo ámbito y trata de incrementar la productividad y disminuir costos.

G2C/G2B (Government to Citizen/ Government to Business): Estos tipos de modelos están dirigidos a satisfacer las necesidades de las empresas y los ciudadanos por medio de las TICS y plataformas tecnológicas, el gobierno pretende mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de sus servicios para facilitar la realización de trámites relacionados, como el pago de impuestos. Además de reducir costos, tiempo y recursos.

G2C (Government to Citizen): Este tipo de comercio está orientado a satisfacer las necesidades de los ciudadanos, para ello se hace uso de las TIC's para lograr que las prestaciones de servicios sean ejecutadas electrónicamente, además de brindar información como reglamentos, formularios, etc.

G2B (Government to Business): Este modelo está dirigido a las empresas y pretende que éstas puedan realizar trámites, pagos y búsqueda de información a través de un portal.

E-commerce y E-business

En muchas ocasiones se tiende a confundir los conceptos de "e-commerce" y "e-business" al pensar que significan exactamente lo mismo, pero no es así, a pesar de que existe relación entre ambos conceptos, no significan lo mismo; para lograr comprender el significado de ambos se debe entender su definición:

E-commerce: El "e-commerce" o comercio electrónico es una metodología moderna para la gestión de negocios que se concentra en las actividades de compra, venta, promoción distribución y aprovisionamiento de información de productos y/o servicios a través de redes de información abiertas como Internet, éste se apoya en las TIC's y aplicaciones informáticas y sistemas para lograr realizar actividades como: la totalidad de una transacción de compra/venta en línea, realizar transacciones bancarias, realizar pagos en línea, mantener una comunicación con proveedores, clientes y socios, así como realizar todas aquellas actividades relacionadas con el comercio.

Durante los últimos años el comercio electrónico ha tenido grandes avances, entre ellos, el nacimiento del "m-commerce" (comercio por móviles) y la utilización de redes de valor añadido para mejorar los servicios entre empresas, así como su seguridad entre otros.

El comercio electrónico brinda diversos beneficios a la organización que lo aplica, en primer lugar permite competir en nuevos mercados atendiendo un mayor volumen de posibles clientes, eliminando distancias geográficas a las que están restringidas las empresas tradicionales, permite a los clientes tener acceso a los productos o servicios en cualquier momento desde cualquier lugar, también reduce el tiempo de recepción de pedidos

E-business: El "e-business" o negocio electrónico es una metodología mediante la cual las empresas hacen negocios a través de redes informáticas abiertas como Internet y hacen uso de las TIC's y sistemas informáticos para enlazar a la organización con sus clientes, empleados, socios y proveedores, este requiere la reestructuración de estrategias, procesos, tecnología, personas y cadena de valor. El e-business permite introducirse en nuevos mercados, obtener una ventaja competitiva, reducir costos y ofrecer a sus clientes productos y/o servicios de calidad.

Para aplicar un e-business se requiere la reestructuración del modelo de negocio de uno tradicional a uno orientado a Internet que se ajuste al tipo de negocio de la empresa y al mercado al cual se quiere llegar, además de permitir la innovación en productos y/o servicios, la creación y puesta en marcha de nuevas estrategias y la reestructuración de la cadena de valor.

El e-business requiere de una transformación completa de la empresa, cambia por completo la gestión del negocio y su forma de relacionarse con los clientes

y asociados; para lograr esta transformación se necesita de la implementación de tecnologías como SCM, CRM, CMS, ERP, KM y BI.

SCM (Supply Chain Management): La administración de la cadena de suministros es una herramienta orientada a optimizar la planeación, administración y operación de la misma. Esta constituida por actividades como selección, compra, procesamiento de órdenes, control de inventario, transporte, y almacenamiento de la materia prima para la producción de un producto y/o servicio. El SCM hace uso de la TIC's para lograr una ejecución eficiente y eficaz de las actividades, reduciendo costos, tiempo y errores.

CRM (Customer Relationship Management): La administración de la relación con el cliente es una herramienta que le permite a la empresa recolectar, gestionar y administrar la información de sus clientes para su posterior identificación, atracción y retención.

El CRM permite integrar y optimizar todos los procesos relacionados con los clientes como la publicidad, venta y atención para mejorar las estrategias y productos y/o servicios según sus necesidades, aumentando su satisfacción y fidelización obteniendo mayores ingresos y ventajas frente a la competencia. Existen diferentes tipos de CRM que se pueden aplicar en conjunto o separado y son:

- ❖ **CRM Analítico:** Analiza los datos de los clientes para conocer sus tendencias para la creación de nuevas estrategias, productos y publicidad entre otros.
- ❖ **CRM Colaborativo:** Tiene una interacción directa con los clientes reduciendo costos de representación e intermediarios.
- ❖ **CRM Operacional:** Automatiza los procesos de ventas, "marketing" y servicio al cliente.

CMS (Content Management System): Un sistema de administración de contenido es una herramienta tecnológica que permite la creación, modificación, presentación, consulta y publicación de los contenidos de sitios Web controlados mediante una interfaz y bases de datos, éste permite tener un control de todos los datos que se presentan en la Web, además de permitir que la interfaz y los datos se manejen separados permitiendo así poder actualizar la interfaz sin alterar el contenido que se presenta en el sitio.

ERP (Enterprise Resource Planning): La Planeación de recursos empresariales son sistemas de información gerenciales que les permiten a las empresas la integración y ejecución de procedimientos como: contabilidad, producción, logística, entre otros. Un ERP reduce costos de operación, facilita el ingreso y manejo de información y reduce los tiempos de respuesta.

Los ERP contienen tres características que los diferencian de un sistema de información empresarial común y son:

- 1. Deben ser Sistemas Integrales:** Permite manejar todos los procesos de la empresa comprendiendo que todos éstos se relacionan permitiendo que la finalización de un proceso sea el inicio del siguiente.
- 2. Deben ser Sistemas Modulares:** Permite que las funciones se ejecuten en módulos integrándolos y adaptándolos según las necesidades de la empresa.
- 3. Deben ser Sistemas Adaptables:** Deben adaptarse a la empresa sin importar el tipo de negocio, esto se logra a través de parametrización y configuración de procesos.

KM (Knowledge Management): La administración del conocimiento así como su nombre lo indica trata la recopilación, manejo, organización y distribución del conocimiento y experiencia del recurso humano para su posterior aprovechamiento como capital intelectual de la organización.

El objetivo principal de esta herramienta es tomar el conocimiento del recurso humano para ampliarlo y extenderlo, para lograr un desarrollo estratégico dentro de la organización; además de facilitar la ejecución de las actividades del recurso humano así como optimizar el uso de los recursos.

BI (Business Intelligence): La inteligencia de negocios es una herramienta que le permite a las empresas desarrollar estrategias orientadas a obtener una ventaja competitiva a través de la transformación de datos del ambiente interno y externo de la organización en información estructurada y conocimiento para facilitar la toma de decisiones.

Diferencias entre E-commerce y E-business

- El "e-business" implica un cambio total de los procesos de la organización con la ayuda de la tecnología mientras que el "e-commerce" sólo afecta aquellos procesos relacionados con los clientes.
- El "e-business" redefine o cambia el modelo de negocio de la empresa de uno tradicional a uno orientado a Internet que incluye al "e-commerce", el cual actúa como un componente más.
- Las estrategias del "e-commerce" están orientadas solamente a las ventas y los clientes mientras que las del "e-business" están orientadas al cambio y mejora de la organización para lograr la eficiencia y eficacia de sus actividades e incluye las actividades del "e-commerce".

Cadena de valor

Como ya se ha explicado anteriormente, la cadena de valor es uno de los pilares principales que se deben tomar en cuenta cuando se desea comenzar un "e-business", ya que la transformación de un modelo tradicional basado en las necesidades de la empresa a uno orientado a Internet y a las necesidades de los clientes no es fácil, por ello se debe conocer qué es y para qué sirve.

La cadena de valor es un conjunto de actividades y procesos de la empresa que se encuentran constituidos y diseñados de tal forma que permiten generar

Principios Claves del E-Business

ingresos a la empresa y brindar un mejor servicio a los clientes. Todos los procesos dentro de la cadena de valor se encuentran vinculados desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto, la correcta constitución y gestión de la cadena de valor de una empresa hace posible optimizar los procesos y actividades que conforman la misma permitiendo que la cadena de la empresa pueda enlazarse con la cadena de valor de otras compañías como la de proveedores y clientes, logrando así que tanto la producción y entrega del producto y/o servicio se haga de manera óptima reduciendo costos y tiempos.

Una cadena de valor estructurada correctamente brinda a la empresa una ventaja estratégica no sólo por reducción de costos; a nivel operacional es un factor "sine qua non" para asegurar la efectividad operacional de la organización, ya que permite manufacturar un producto y/o servicio en forma eficiente y a bajo costo, la efectividad operacional no sólo incurre en la manufacturación de productos, sino que también a nivel organizacional mejora la utilización de los recursos tanto de insumos, tecnología y recurso humano de la empresa lo que favorece la toma de decisiones dentro del negocio.

A través de la efectividad de la cadena de valor, la empresa obtiene una ventaja competitiva al permitir afianzar y mejorar su posición frente a sus competidores dentro del mercado, al ofrecer un producto diferente y único a los clientes; ya que gracias a la cadena de valor se pueden ofrecer productos o servicios basados en sus necesidades presentes y futuras en tiempos menores y a precios accesibles.

La estructura de una cadena de valor depende del giro del negocio, y la organización de los procesos igual, los procesos de la cadena de valor se pueden tipificar en tres tipos: **estratégicos, primarios y de soporte.**

Procesos Estratégicos: Son todos aquellos que se centran en las actividades de gestión estratégica del negocio como la definición del plan de negocio, objetivos y estrategias empresariales, los cuales generan cambios importantes dentro de la organización.

Procesos Principales: Son todos aquellos procesos que se pueden considerar como el corazón de la organización, ya que son la esencia de la misma; incluye los procesos de producción, mercadeo y soporte del producto y/o servicio.

Procesos de Apoyo: Son todos aquellos procesos que brindan apoyo a los procesos primarios. Los procesos de soporte aseguran el correcto funcionamiento y operación de la organización que incluye gestión de recursos humanos, contabilidad y tecnología entre otros.

En la siguiente figura se puede ver la estructura básica de una cadena de valor; la organización de las actividades depende enteramente de la empresa, lo cual hace difícil a la competencia copiar o mejorar el modelo aunque no es del todo imposible.

Titulo: Estructura de Cadena de Valor



Gráfico: 3

Fuente: Plazaola Natalia, Olmedo Fernando (2004)

Actividades Primarias: Las actividades primarias son la línea funcional de la cadena de valor y ésta incluye a los procesos principales de producción, venta, distribución y soporte de productos y/o servicios entre otros.

- **Logística Interna:** Son todas las actividades que se encuentran relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima.
- **Operaciones:** Son todas las actividades que se encuentran relacionadas con la elaboración del producto y/o servicio como: fabricación, empaque, mantenimiento de equipos entre otros.
- **Logística Externa:** Son todas aquellas actividades que se encargan de que el producto y/o servicio elaborado llegue hasta el cliente, éste incluye el procesamiento de pedidos, la distribución y preparación de informes entre otros.
- **Mercadeo y Ventas:** Son todas aquellas actividades que se centran en crear estrategias publicitarias y promociones que llamen la atención de los clientes para conseguir que éstos compren el producto, incluye promociones, presentación, selección de canal de ventas, etc.
- **Servicio Post Ventas:** Son todas aquellas actividades que se encargan de brindar apoyo a los clientes una vez obtenido el producto y/o servicio, abarca la atención a clientes, reparación y mantenimiento del producto de ser necesario.

Actividades de Soporte: Las actividades de soporte son aquéllas que se centran explícitamente en asegurar el funcionamiento de la organización, éstas incluyen los procesos de apoyo.

Principios Claves del E-Business

- **Infraestructura de la Empresa:** Son todas aquellas actividades relacionadas con la administración de la organización que incluye a la gerencia general, planificación, finanzas y contabilidad entre otros. Brinda apoyo a todas las actividades de la cadena.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Son todas aquellas actividades relacionadas con la gestión del personal que incluye el reclutamiento, contratación, capacitación y retención de personal.
- **Desarrollo de Tecnología:** Son todas las actividades que se encargan del desarrollo y compra de tecnología que se adecue a las necesidades de la organización, además de apoyar y sustentar las actividades de la cadena de valor que incluye automatización y rediseño de procesos, desarrollo de sistema, compra de tecnología, etc.
- **Compras:** Son todas aquellas actividades que se encargan de la obtención de insumos que son necesarios para la cadena de valor que incluye mantenimiento de equipos, compra de equipos y repuestos, etc.

La cadena de valor tiene como principal objetivo generar ganancias, reducir costos y apoyar la toma de decisiones, la definición o reestructuración de la cadena de valor le permite a la empresa alinear las estrategias con las personas, procesos y tecnología, las cuales son esenciales para un diseño efectivo que genere valor a un "e-business".

Una vez definida la nueva cadena de valor orientada a Internet y a los clientes, la innovación constante de ella es imprescindible para lograr obtener un valor añadido al enlazarla con las cadenas de los proveedores y clientes, lo cual es fundamental para la ejecución de cualquier proceso de un "e-business".

Título: Cadena de Valor Enlazada

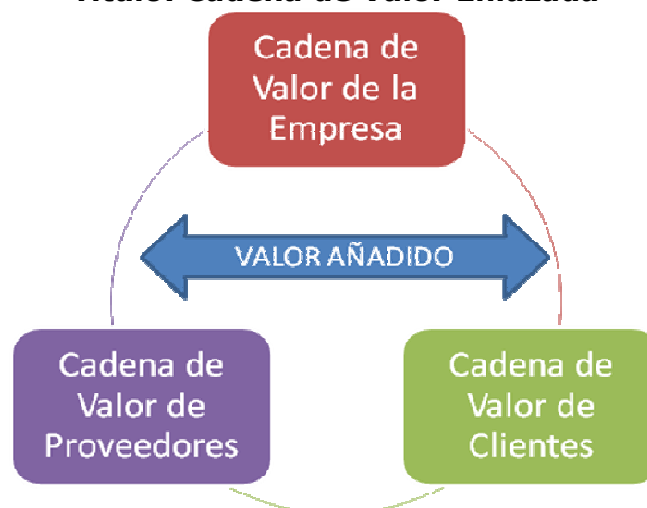


Gráfico: 4

Fuente: Elaboración Propia

Principios Fundamentales del E-business

Existen principios fundamentales que se deben tomar en cuenta en un "e-business" y que al ponerlos en práctica se pueden lograr mayores beneficios; estos principios facilitan la creación e implementación de estrategias y que no se pueden obviar, ya que al hacerlo se podría incurrir en el fracaso del proyecto. (Siebel, 2002)

Principio 1: Conocer al Cliente

El objetivo principal de todo "e-business" que no se puede obviar es conocer a sus clientes, ya que cualquier decisión, cambio, o estrategia que se pueda crear dentro de un "e-business" gira en torno al cliente, por ello obtener información correcta del mismo es de vital importancia, el manejo eficiente de la información recolectada por distintos medios permite a la empresa tener la habilidad de conocer, predecir y anticiparse a las necesidades de los clientes, para lograr introducir al mercado productos orientados a satisfacer sus necesidades presentes y futuras, así como implementar una estrategia de captación adecuada al mercado para obtener una respuesta positiva de parte de éstos. Además de brindarles un servicio personalizado antes, durante y después de realizada su compra.

Al momento de recolectar información del cliente, los datos se pueden tipificar en tres categorías:

- **Datos facilitados directamente por el cliente:** Un ejemplo de ello son sus datos personales.
- **Datos obtenidos de transacciones o interacciones que la empresa registra:** Esta es obtenida de varias formas, por medio de peticiones hechas por el cliente, por medio de encuestas hechas por la empresa, o cuando el cliente hace visita al sitio Web y el sistema de la organización registra información que pueda ser de utilidad para la empresa.
- **Datos suministrados por terceros:** Éstos son datos brindados por otras organizaciones, por compiladores de datos o administradores de los mismos.

Contar con información del cliente no es suficiente, conocer su ciclo de vida en línea es también importante. El ciclo de vida de un cliente abarca desde el interés que pueda tener en el producto y/o servicio hasta su retorno al sitio para realizar otra compra. Solamente conociendo el comportamiento del cliente y los problemas o deficiencias presentes en cada una de las fases, la empresa puede crear perfiles y segmentos de clientes y crear mejoras para brindar al mismo un servicio y/o producto de calidad.



Gráfico: 4

Fuente: Tomado del Curso de Comercio Electrónico, Profesor: Guido Quirós

Principio 2: Utilización de múltiples canales para interactuar con el cliente.

Existen distintos canales de comunicación que las empresas pueden utilizar para mantener un contacto constante con sus clientes, actualmente el más utilizado y favorito es Internet; entre otros medios se tiene el correo electrónico y los "call center". Uno de los problemas que surgen por la gran variedad de canales, es la interacción con el cliente cuando utiliza varios canales, introduciendo la misma petición varias veces al sistema; esto se soluciona al implementar un sistema que permita coordinar y registrar en tiempo real las interacciones entre la empresa y el consumidor, obteniendo una reducción en los costos de comunicación con los mismos. Utilizar múltiples canales coordinados le brinda a la organización muchos beneficios, como la posibilidad de llegar a un número mayor de posibles consumidores, así como reducir tiempos de respuesta de solicitudes.

La identificación del canal preferido de los clientes es importante para poder adecuarlos a la afluencia de usuarios, que éstos puedan llegar a manejar, además de asegurarse de obtener una respuesta positiva por parte de los consumidores.

Sincronización de canales: Lograr una sincronización de los canales es importante, ya que asegura que el registro de la interacción con el cliente se realiza en tiempo real, permitiendo un seguimiento adecuado a cada uno de los casos o peticiones de los usuarios sin importar la cantidad de canales que haya usado para llegar a la empresa y no causar cuellos de botella del sistema o duplicación de información y casos causando retrasos y hasta la pérdida del cliente en algunas ocasiones.

Comprender los costos de cada canal: Conocer cuánto le cuesta a la empresa la utilización de un canal es importante, lo común es que como en todo negocio se utilizaría el de menor costo, pero antes de tomar la decisión de eliminar un canal, se deben de considerar otros factores, como lo es la preferencia del cliente, ya que a pesar de que usar ciertos canales puede

generar grandes gastos; su eliminación podría repercutir en grandes pérdidas y la pérdida del cliente mismo, si es uno de sus predilectos.

Principio 3: Personalizar la experiencia del cliente

La personalización de la experiencia del cliente dentro de un sitio Web es importante, ya que Internet puede llegar a ser frío y dar la sensación de soledad al mismo, al tener que encontrar todo solo y realizar la compra de la misma forma, perdiendo la sensación de sentirse especial y único que da la atención personalizada que brinda un vendedor dentro de una tienda física, es por ello que el ofrecerle al cliente una atención personalizada, a través de su recorrido en el sitio, es importante para lograr recuperar ese nivel de atención a través de Internet, además de lograr diferenciar a la empresa de su competencia en el mercado, al ofrecer a los clientes productos y/o servicios con características únicas y un servicio de gran calidad como lo es por ejemplo el envío de publicidad personalizada basada en las preferencias del cliente y en compras anteriores.

Lograr un nivel de personalización adecuado que diferencie de la competencia no es algo fácil para ello se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

Contenido Individualizado: Ofrecer contenido dirigido especialmente para un cliente como lo son ofertas, información de un producto o una recomendación acerca del mismo, es importante, ya que brinda la sensación de ser especial para la empresa y evita que el consumidor se encuentre con información que no es de su interés y pueda provocar la pérdida del mismo, esto depende en gran manera de la información registrada acerca del cliente dentro de los sistemas de la empresa.

Brindar Adaptabilidad del sitio para realizar compras a la medida: Este factor consiste en que la navegabilidad y usabilidad del sitio le permitan al cliente comprender de manera rápida y sencilla como recorrer el sitio, realizar una compra y personalizar el sitio según sus preferencias, como puede ser la selección de un idioma, el color de fondo o la información que aparecerá en la página.

Principio 4: Optimizar el valor de cada cliente

Para lograr la optimización del cliente se deben tomar en cuenta dos cosas, en primer lugar, a nivel de la empresa se debe brindar al cliente los mejores recursos para asegurar que la comunicación con el mismo sea lo más clara posible y en segundo lugar; a nivel del cliente se debe tratar de crear un valor desde el primer contacto con el mismo para garantizar una diferenciación con la competencia ofreciendo un producto o un servicio de gran calidad, brindándole asistencia durante todo su ciclo de vida en línea dentro del sitio.

Principio 5: Concentrarse en la satisfacción del cliente

En la actualidad, el concentrarse en garantizar la satisfacción del cliente es un requisito indispensable para obtener la fidelidad del mismo y lograr una buena posición en el mercado, el propósito de lograr la completa satisfacción del cliente se ha convertido en uno de los principales objetivos de las empresas de "e-business". Existen diversos beneficios que la organización obtiene gracias a la satisfacción del cliente, entre ellos el aumento de las ventas, ya que su satisfacción completa asegura hasta cierto punto que regrese al sitio a comprar, publicidad gratuita, ya que cuentan a sus conocidos acerca del buen producto que han comprado y aumento en sus ganancias gracias al aumento de ventas y percepción y atracción de nuevos clientes.

Así como la satisfacción del cliente genera grandes beneficios, su insatisfacción acarrea grandes problemas como lo es la migración de clientes hacia la competencia, es por ello que el comprender los factores que le gustan al cliente es de vital importancia:

Controlar índices al primer contacto: Consiste en brindarle a los posibles clientes durante su primera visita la mejor percepción de la organización, brindando elementos que lo hagan sentirse especial, así como precios y promociones que logren captar su atención para diferenciar a la competencia de la competencia y así ganar un nuevo cliente.

Vender lo que el cliente necesita con valor agregado: Consiste en ofrecer un producto que cumpla con las funciones esperadas por el cliente, pero que cuente con elementos de calidad que den un valor adicional al bien o servicio como características o funciones extras a las requeridas.

Brindar Rápidos Tiempos de Respuesta: Consiste en responder lo más pronto posible tanto a solicitudes de información, de compra y solución de problemas.

Ofrecer paquetes personalizados: Consiste en ofrecer un paquete dirigido únicamente a un determinado cliente con información y productos que le interesan asociados a compras previas.

Anticiparse a sus necesidades: El anticiparse a las necesidades de los clientes no es tarea fácil, para lograrlo la empresa deberá conocer suficientemente bien a sus clientes y contar con suficiente información acerca de los mismos para lograrlo, para ello se hace uso de sistemas como un CRM que permite gestionar la relación con el cliente.

Principio 6: Infraestructura Tecnológica adecuada orientada al cliente

Toda empresa que desee comenzar un "e-business" deberá contar con una infraestructura tecnológica que permita soportar los anteriores principios así como adecuarse a las necesidades de los clientes, la empresa y la cadena de

valor y deberá brindar apoyo a los procesos para agilizar su ejecución. La infraestructura tecnológica deberá cumplir con los siguientes parámetros:

Almacenamiento de datos en un depósito centralizado para crear una visualización del cliente única y unificada: Consiste en contar con un sistema de almacenamiento de información de clientes que esté integrado con todas las aplicaciones de la organización permitiendo realizar consultas a la información de clientes y productos en tiempo real sin fisuras.

Actualización dinámica de la información: Este es un requisito clave que debe cumplir la infraestructura, consiste en permitir que la actualización de la información sea en tiempo real, sin importar el canal que sea utilizado, ya sea correo electrónico, "call center" o cualquier otro medio permitiendo a los agentes contar con la información actualizada para la atención de clientes.

Modificación de sistema sobre la marcha: Este parámetro consiste en permitir mejorar el sistema según se amplíen o cambien las necesidades de la organización y los clientes, el sistema debe ser capaz de aceptar estos cambios sin perder su funcionalidad y manejo del volumen de trabajo.

Asegurarse que el sistema es extensible y escalable: Contar con un sistema extensible y escalable es un parámetro que se encuentra relacionado con el anterior. A medida que la empresa crece, las necesidades de la misma aumentan, por lo tanto su infraestructura tecnológica debe hacerlo para soportar las modificaciones sobre la marcha. Ser extensible significa que la infraestructura debe contar con programación abierta que permita la incorporación de nuevas aplicaciones que serán integradas a las aplicaciones globales de la organización, ser escalable significa que la infraestructura deberá ser capaz de manejar grandes volúmenes de accesos al sistema sin perder velocidad en sus tiempos de respuesta.

Mantener todas las plataformas y dispositivos: Este parámetro consiste en que todos los dispositivos de la organización se encuentren conectados a la infraestructura principal de la organización permitiendo a los usuarios acceder y almacenar información sin importar el lugar o medio que se utilice permitiendo a la organización contar con información actualizada evitando lagunas de información.

Principio 7: Innovación

La innovación dentro del e-business es un elemento fundamental ya que gracias a la rápida evolución de la tecnología y el crecimiento de la nueva economía, las necesidades y demandas de los clientes crecen a gran velocidad, poder suplirlas y superarlas es un reto para cualquier organización, se debe innovar no solamente en productos, sino en todas las áreas de la organización. No se debe confundir una innovación con una mejora, una innovación cambia por completo el proceso de punta a punta, ya sea de creación, fabricación u uso de lo que se innove, agregando un nuevo valor y crea un rompimiento

Principios Claves del E-Business

tecnológico. Toda innovación contiene parcialmente una mejora, la mejora es aquella que genera un cambio dentro del proceso, la cual es fácil de replicar mientras que la innovación es difícilmente copiable.

Lograr una cultura organizacional que impulse la innovación no es fácil, no se debe innovar por innovar o por seguir la corriente o a la competencia, se debe hacer con el propósito de satisfacer una necesidad de la empresa, satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos planteados por la organización en el plan estratégico, para lograrlo se debe:

- Fomentar la creatividad del recurso humano
- Contar con un departamento de I&D
- Saber utilizar las nuevas tecnologías
- Promover el aprendizaje organizacional distribuyendo conocimiento

A pesar de que la innovación puede resultar costosa y en ocasiones no genere una ganancia monetaria en comparación con la competencia, la innovación va más allá de esto brindando ventajas como competitividad a largo plazo, mejora de la efectividad de los procesos, fortalecimiento de la imagen de la empresa entre otras ventajas. Por otra parte se debe considerar el costo de no innovar, el ignorar las necesidades de los clientes, las tendencias actuales y los cambios de la tecnología incurre en que la empresa pierda oportunidad frente a sus competidores en un mercado cada vez más exigente, el costo de innovar puede llegar a ser alto, pero el no hacerlo puede llegar a ser letal para la empresa.

Conclusión

La transformación de una empresa de modelo tradicional a uno electrónico no es fácil, dicho cambio afecta tanto a la empresa como a sus proveedores, clientes y asociados, éste depende de múltiples factores así como de la situación actual del mercado y las características de la organización, en muchos casos es más fácil comenzar un "e-business" de cero que transformar un negocio tradicional a uno electrónico, donde la renuencia al cambio por parte del recurso humano es uno de los tantos retos a los que se enfrentan las empresas.

Para lograr dicho cambio en primer lugar se debe adoptar un nuevo modelo de negocio orientado a Internet y al mercado electrónico al cual se desea incursionar para establecer las bases fundamentales del "e-business" así como la nueva dirección que tomará la empresa ya que éste identifica y define las acciones a realizar así como las estrategias y objetivos a seguir.

En segundo lugar se debe lograr la integración de la cadena de valor, para lo cual es necesario crear, modificar y rediseñar procesos de la organización. La integración de la cadena de valor permitirá que la comunicación con los clientes, proveedores, empleados y asociados sea sin fisuras, además de la optimización de los procesos de la empresa, así como la integración de la información para apoyar la toma de decisiones.

Principios Claves del E-Business

Otro punto importante que se debe tomar en cuenta es la tecnología, ya que dentro de la transformación a un "e-business" el papel de la tecnología es fundamental debido a que los recursos tecnológicos de la organización serán los pilares de la base de la infraestructura técnica que permitirá realizar las actividades del mismo.

Por último, se debe innovar, la innovación es una herramienta determinante en un "e-business", ya que la innovación en productos y en los canales de comunicación con los clientes permite estar un paso adelante de la competencia, gracias a la diferenciación que ésta ofrece. No sólo se debe innovar en productos sino en estrategias y tecnología para que la operación de la organización pueda aprovechar todos los recursos e información con la que cuenta, para adelantarse a la competencia y planear a corto, mediano y largo plazo.

En conclusión, se puede decir que iniciar un "e-business" no es una tarea fácil, ya que implica el cambio de procesos de muchas áreas de la empresa, es por ello que su ejecución dentro de una organización debe ser planeada e implementada eficientemente para obtener el menor impacto dentro del negocio, además de lograr la integración de los sistemas. Un "e-business" es fundamental si se quiere sobrevivir en un mercado cada día más exigente, en donde la nueva economía, el avance tecnológico e Internet obligan a las empresas a realizar un cambio total de sus culturas, estrategias y formas de hacer negocio para adaptarse a ellos y suplir las necesidades de los clientes cada vez más exigentes.

Bibliografía

Libros

- Deise, M. / Nowikow C. / King P. / Wright A (2000). Guía de e-business para ejecutivos. Editorial Deusto s.a
Siebel T.M (2002). Principios del e-business. Barcelona: Editorial Granica

Tesis

- Quirós Retana, Guido (2008) Presentaciones de Curso de Comercio Electrónico, Ulacit, San José, Costa Rica.
Ramírez Chavarry, Willy (2008) E-COMMERCE & E-BUSINESS. Tesis de Ph. D. in Business Administration publicada Honolulu, Hawai.

Internet

Páginas Web

- Calle22 (2008). Modelos del B2C. Recuperado el 21 de febrero de 2009, de <http://comunidades.calle22.com/comunidades/500/com500con4.asp>
- Estrategiamagazine. (1999). Cadena de Valor. Recuperado el 5 de marzo del 2009, de <http://www.estrategiamagazine.com.ar/ediciones/edicion0019/administracion.asp>
- Gestiopolis. (2008). Impulsar la innovación en la empresa: una panorámica divergente. Recuperado el 25 de marzo de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/48/inno.htm>
- Gestiopolis. (2008). Que es la cadena de valor. Recuperado el 8 de marzo de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/14/cadenavalor.htm>
- Monografias.com (1997). Modelos de negocio en Internet. Recuperado el 22 de febrero de 2009, de <http://www.monografias.com/trabajos23/modelos-de-negocio/modelos-de-negocio.shtml>
- Monografias.com (1997). E-commerce vs. E-business. Recuperado el 22 de febrero de 2009, de <file:///F:/Seminario/Seminario%20de%20Graduacion/Diferencia%20commerce-business/e-business-e-commerce.shtml>
- rrosariomg (2008). Negocio electrónico y Comercio electrónico. Recuperado el 20 de febrero de 2009, <http://rrosariomg.googlepages.com/CHAP5.ppt>
- Wikipedia (2001). B2B. Recuperado el 21 de febrero de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/B2B>
- Wikipedia (2001). B2C. Recuperado el 21 de febrero de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/B2C>
- Wikipedia (2001). C2C. Recuperado el 21 de febrero de 2009, de <http://es.wikipedia.org/wiki/C2C>