

# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**Redefinición del Modelo de Negocio de una Empresa de elaboración de derivados químicos, apoyado en un Plan de Tecnología y Sistemas de Información, considerando iniciativas e-business**

**Informe de Suficiencia**

**Para optar el título profesional de:**

**INGENIERO DE SISTEMAS**

**Roger Héctor Varas Graus**

**Lima – Perú**

**2002**

## **DEDICATORIA**

A mi querida hija Catherine Lucero y a mi esposa Gladiz  
por su apoyo y comprensión y mis padre  
Antonia y Alfonso por inculcarme el  
valor de la educación

## **AGRADECIMIENTOS**

A los Directivos y al personal de DERQUSA S.A. por su tiempo, apoyo y por las facilidades que se me brindó en el desarrollo de la presente Tesis.

## INDICE

### DEDICATORIA

### AGRADECIMIENTOS

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
------------------------	---

INTRODUCCIÓN.....	3
-------------------	---

### CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 Diagnóstico estratégico.....	8
----------------------------------	---

1.1.1 Análisis Interno.....	8
-----------------------------	---

1.1.1.1 Fortalezas .....	8
--------------------------	---

1.1.1.2 Debilidades .....	8
---------------------------	---

1.1.2 Análisis Externo.....	10
-----------------------------	----

1.1.2.1 Oportunidades.....	10
----------------------------	----

1.1.2.2 Amenazas.....	10
-----------------------	----

1.2 Diagnóstico funcional.....	11
--------------------------------	----

1.2.1 Productos.....	11
----------------------	----

1.2.2 Clientes.....	12
---------------------	----

1.2.3 Proveedores.....	13
------------------------	----

1.2.4 Procesos.....	13
---------------------	----

### CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamento teórico.....	14
-----------------------------	----

2.1.1 La nueva economía.....	14
------------------------------	----

2.1.2 Los negocios en la era de Internet.....	19
---	----

2.1.3 El Comercio Electrónico.....	20
------------------------------------	----

2.1.4 Modelo Business to Business (B2B) .....	20
---	----

2.1.5 Modelo Business to Consumer (B2C) .....	21
---	----

2.1.6 Innovación de Conceptos Empresariales.....	22
--	----

2.2 Metodología.....	25
----------------------	----

### CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 Planteamiento del problema.....	26
-------------------------------------	----

3.1.1 Planeamiento.....	26
-------------------------	----

3.1.2 Organización.....	27
-------------------------	----

3.1.3 Cultura Organizacional.....	27
3.1.4 Control y seguimiento.....	27
3.1.5 Soporte a procesos.....	27
3.2 Alternativas de solución.....	27
3.2.1 Desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial.....	27
3.2.2 Revisión del Modelo de Negocio.....	28
3.2.3 Desarrollo de un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información.....	28
3.2.4 Desarrollo de Estrategias e-business.....	28
3.3 Metodología de solución.....	29
3.3.1 Desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial.....	29
3.3.2 Revisión del Modelo de Negocio.....	38
3.3.3 Desarrollo de un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información.....	47
3.3.4 Desarrollo de Estrategias e-business.....	51
3.4 Toma de decisiones.....	55
3.5 Estrategias adoptadas.....	56
3.5.1 Evaluación económica del proyecto.....	57
<b>CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Conclusiones.....	64
5.2 Recomendaciones.....	66
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>68</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>69</b>

## **DESCRIPTORES TELEMÁTICOS**

- 1. Planeamiento Estratégico**
- 2. Modelo de Negocios**
- 3. Plan de Tecnologías y Sistemas de Información**
- 4. Negocios Electrónicos**
- 5. e-business**
- 6. Internet**

## RESUMEN EJECUTIVO

- DERQUSA S.A. fue fundada el 17 de Octubre de 1991, es una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de derivados químicos. Durante los dos últimos años su estrategia empresarial se ha basado en el crecimiento del negocio y el posicionamiento de sus productos, especialmente en el segmento de limpieza y ferretería. Sin embargo a pesar del relativo éxito obtenido, la dirección es consciente que el crecimiento no ha sido adecuadamente planificado, reflejado en una frágil estructura orgánica, ineficiencia en la gestión administrativa y deficientes procedimientos de control, originados por el creciente volumen de operaciones, el incremento de procesos manuales y el bajo nivel de coordinación de las operaciones.
- El pobre uso de tecnologías y sistemas de información, reflejado en la falta de sistemas integrados, la inexistencia de una plataforma de redes y la pobre disponibilidad de información estructurada, confiable y oportuna están dificultando las funciones de planificación, gestión y control de los procesos del negocio; todo esto está contribuyendo al desorden, el descontrol, lento y centralizados procesos de toma decisiones. Percibida la debilidad del ambiente interno, los directivos de la empresa están tomando cartas en el asunto, buscando redefinir su modelo de negocio, basándose en estrategias empresariales apoyada por tecnología, sistemas de información y el uso de redes.
- El presente trabajo propone el desarrollo de la Propuesta de un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información que apoye las estrategias de un nuevo Modelo de Negocio Empresarial, que proporcione flexibilidad y capacidad de reacción rápida a la estructura organizacional de la empresa, facilitando el accionar de los ejecutivos que les permita aprovechar eficientemente las oportunidades que se presenten en el mercado así como poder anticipar y actuar oportunamente frente a las amenazas, problemas o riesgos que se puedan presentar.

- Si se aspira a mantenerse en mercados altamente competitivos, abiertos a la competencia internacional y en condiciones difíciles de operación como las que presenta actualmente nuestro mercado, la adopción continua de las mejores prácticas de negocio rescatadas de un entorno empresarial globalizado nos ayudarán a desarrollar capacidades que nos permitan mantenernos competitivos en el mercado. Estas nuevas tendencias están enfocadas en el cliente, se apoyan en tecnología y los entornos de redes, algunas de estas prácticas son: el mejoramiento continuo de procesos, la capacitación permanente del personal, la innovación de productos y servicios, la gestión del conocimiento. También el uso intensivo de la redes a nivel interno e Inter-empresarial han demostrado su efectividad en los diversos rubros de negocios. Por otro lado la adopción de una adecuada cultura organizacional, preparada para el cambio continuo y basada en sólidos valores es una consideración clave para poder implementar exitosamente estas modernas estrategias que nos provean las capacidades necesarias que nos permitan diferenciarnos de la competencia.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el desarrollo de Internet y las nuevas tecnologías de información han producido un gran cambio en la forma en que se realizan los negocios, casi todas estas formas buscan enfocar el “core del negocio” a enriquecer la relación con sus clientes a través de la innovación de nuevos modelos empresariales basados en redes y tecnología; por otro lado se ha enriquecido también la relación con los asociados de negocios promoviendo la colaboración y el mutuo beneficio, buscando desarrollar mejores productos y servicios que satisfagan mejor a sus cliente; consecuentemente el rol de los empleados se ha redefinido, capacitándolos e instruyéndolos para desarrollar una cultura organizacional basada en la cooperación, la innovación y el conocimiento. Todo este nuevo contexto ha dado surgimiento a la denominada “Nueva Economía”, que permite a las empresas desarrollar nuevas capacidades y ser mas competitivas en un entorno global, superando las distancias geográficas, las limitaciones de tiempo y el alcance a diferentes audiencias de mercados.

Las empresas en nuestro país no han sido ajenas a estos cambios, muchas de ellas especialmente las grandes transnacionales, las de capital peruano y otras de capital compartido, han desarrollado iniciativas de negocio electrónico, que les ha permitido mejorar las relaciones con sus clientes y proveedores. Por otro lado las medianas y pequeñas empresas, una de las cuales es motivo de nuestro estudio, están buscando los medios para desarrollar e implementar nuevos modelos de negocios, que les permita desarrollar capacidades para competir en mejores condiciones frente a las grandes corporaciones, aprovechando la flexibilidad que les da su menor tamaño, permitiéndoles adaptar mas rápidamente sus sistemas y su cultura organizacional a las mejores prácticas y adoptar nuevas estrategias de negocio electrónico.

Las empresas medianas de capital peruano generalmente cuentan con poca asesoría en el desarrollo de estrategias de negocio y tecnologías, que les permita desarrollar capacidades para sobrevivir en un entorno de alta competitividad, esta situación esta originando que muchas de estas empresas queden fuera de carrera o ingresen en su

desesperación a formar parte del segmento informal de negocios, muchas veces con el desarrollo de prácticas desleales y perjudiciales para los propios clientes; para evitar esto, el Estado debería promover un eficaz apoyo al mediano, pequeño y microempresario, proporcionándole facilidades para su ingreso en el mundo competitivo y globalizado de hoy día, que les permita adoptar técnicas y herramientas que disminuyan la brecha de competir con las grandes corporaciones, especialmente extranjeras.

### **Justificación**

DERQUSA S.A., es un negocio intensivo en producción y comercialización, posee una amplia gama de productos y tiene una fuerte competencia en sus diferentes sectores meta. Sus procesos interno reflejan bajos niveles de automatización y altos volúmenes de transacciones. Su actual Modelo de Negocio es convergente a las empresas del sector; las características del Modelo de Negocio de DERQUSA S.A. son claras oportunidades para aplicar una innovación de conceptos empresariales que busque reinventar el actual Modelo de Negocio proporcionándole diferenciación de la competencia y que desarrolle ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El nuevo Modelo de Negocio propuesto, necesariamente deberá apoyarse en Tecnología, por lo que deberá desarrollarse un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información que considere iniciativas de negocios electrónicos, que busquen fortalecer las relaciones comerciales con sus clientes y mejore los flujos de materiales, información y dinero con sus proveedores.

### **Preguntas de investigación**

DERQUSA S.A. requiere una redefinición de su modelo de negocio actual, basando su nuevo modelo de negocio en la modernización de su infraestructura tecnológica y aplicaciones de sistemas, que conduzca en una primera fase enfocarse en el frente interno desarrollando estrategias enfocadas en el cliente que permitan una mejor gestión y control de sus operaciones de negocio, que provean información oportuna y confiable a sus ejecutivos, facilitando y mejorando la toma de decisiones a todo nivel; que mejoren también la eficiencia y coordinación de los procesos internos y reduzcan los costos de operación y transacción.

Por otro lado en el frente externo deberá desarrollar estrategias enfocadas en el cliente que busquen mejorar e enriquecer las relaciones, proveyéndoles mayor valor

y satisfacción de forma que conduzcan a su fidelización; y con los proveedores y asociados de negocio deberán desarrollarse relaciones basadas en la colaboración y el mutuo beneficio, que tiendan a generar productos y servicios de mejor calidad.

El presente trabajo procederá al desarrollo de las siguientes preguntas:

**¿Cómo DERQUSA S.A. puede reinventar su Modelo de Negocio actual apoyado en la implementación de un Plan de TI/SI e iniciativas de Negocio Electrónico, de manera que le permita desarrollar verdaderas capacidades y ser mas competitivo en su mercado?**

Para una apropiada formulación del nuevo Modelo de Negocio se requiere de una metodología eficiente que nos proporcione las herramientas necesarias para analizar el actual Modelo de Negocio y nos de las guías o pautas para innovar nuevos conceptos empresariales que nos permitan alcanzar el objetivo.

**¿Cuáles son las condiciones necesarias para la implementación de un proyecto de esta magnitud en DERQUSA S.A., que grado de preparación se requiere para su realización?**

La concepción y adopción del nuevo Modelo de Negocio, deberá necesariamente estar enmarcado dentro del Plan Empresarial y sus objetivos, es decir deberá contribuir a su logro, igualmente el Plan de TI/SI y las iniciativas de e-business desplegadas deberá estar alineado a conseguir el éxito del nuevo Modelo de Negocio. Las condiciones de preparación de la organización en cuanto a sus recursos humanos, materiales y financieros es también vital para el éxito del proyecto y deberán planificarse oportunamente estableciéndose indicadores de gestión para asegurar de que se este logrando y manteniendo los niveles esperados para garantizar el éxito del proyecto.

Por supuesto el compromiso y la participación de la alta dirección y su plana gerencial es indispensable para garantizar la sostenibilidad del proyecto, así como también es fundamental la conformación de un equipo multifuncional que lidere y guíe la implementación del mismo.

## **¿Cómo contribuye el Plan de TI/SI y las iniciativas de Negocio Electrónico en la adopción del nuevo Modelo de Negocio y los objetivos de su Plan Empresarial?**

La planificación del componente tecnológico es sumamente importante para el éxito sostenido de las estrategias. Este componente que es considerado un recurso estratégico debe ser eficiente combinado con las capacidades claves de la organización y los procesos de negocio de tal manera que sostengan eficientemente el Modelo de Negocio y sus estrategias; de esta manera se asegura que finalmente se logren los objetivos establecidos en el Plan Empresarial.

### **Objetivo del trabajo**

El objetivo del presente trabajo es proporcionar una solución a los problemas operativos, de gestión y control que presenta internamente la empresa así como apoyar el objetivo empresarial de crecimiento sostenido, aprovechando las oportunidades del mercado y previniendo los riesgos anticipadamente; para ello se presenta el desarrollo de un Nuevo Modelo de Negocio sostenido por tecnología y estrategias e-business alineado a los objetivos del Plan Empresarial.

### **Logros y Limitaciones**

Se han identificado los siguientes:

#### **Logros:**

- Establecimiento formal del proceso de planeamiento estratégico de la organización
- Compromiso de la Alta Dirección para la implementación del nuevo Modelo de Negocio basado en estrategias de Negocios Electrónicos, que deberá ser implementado por etapas.
- Apoyo de las Gerencias de Área en la revisión de sus procesos y capacidades claves para buscar e identificar nuevas oportunidades de negocio sostenidas en tecnología y Sistemas de Información.

- Iniciativas para el desarrollo de una Plan de Tecnología y Sistemas de Información que considera estrategias e-business y este alineado a los objetivos empresariales de la organización .

**Limitaciones:**

- Cultura organizacional no preparada para el cambio, bajo nivel de conocimiento y experiencia de la mayoría del personal en cuanto al uso de herramientas y aplicaciones automatizadas.
- Abundante documentación no estructurada manual y en medios magnéticos.
- Costos de tecnología relativamente altos para la capacidad económica de la empresa
- Recursos financieros limitados para inversión en tecnología.
- Acceso limitado a la información de la competencia

## **CAPITULO I: ANTECEDENTES**

### **1.1 Diagnóstico estratégico:**

Mediante el análisis FODA se procede a realizar un análisis interno y externo de la organización:

#### **1.1.1 Análisis Interno**

##### **1.1.1.1 Fortalezas**

Se han identificado las siguientes fortalezas:

- Amplia planta industrial, con capacidad de producción disponible, que permite responder a incrementos de la demanda.
- Flexibilidad en procesos productivos, que permite la posibilidad de desarrollar nuevas variedades.
- Relaciones estables con principales proveedores (nacionales e importados).
- Marcas segmentadas y posicionadas en segmento medio y bajo de Lima y algunas Provincias.
- Equipo de Ventas con amplia experiencia y conocimiento del mercado.
- Personal de producción con amplia experiencia y habilidad en el proceso.
- Capacidad crediticia, que posibilita el apalancamiento financiero.
- Precios competitivos adecuados a los segmentos
- Importación directa de materias primas.

##### **1.1.1.2 Debilidades**

Se han identificado las siguientes debilidades

- Falta de planeamiento estratégico, lo que origina un crecimiento desordenado y sin control.
- Las funciones, normas, responsabilidades no están precisadas o formalizadas.
- Falta de normas y procedimientos de seguridad, que disminuyan el riesgo potencial de un incendio.
- Bajo nivel de automatización de los procesos de negocio, no existe plataforma de redes, no existe planificación, ni estándares, ni documentación.

- Tecnología utilizada es obsoleta, se remonta al DOS, lo cual no facilita el uso de nueva tecnología por compatibilidad.
- Pobre nivel de coordinación y comunicación entre las diferentes áreas de la empresa (producción, ventas, logística).
- Nos se cuenta con información adecuada y oportuna para realizar una gestión eficiente (control y decisión).
- Lentitud de acceso a la información, lo que no permite responder rápidamente a variaciones del mercado.
- Falta de descentralización en la toma de decisiones.
- Bajo nivel de investigación y desarrollo, lo que no permite responder adecuadamente a las oportunidades del mercado.
- Falta de automatización del procesos integral de logística (compras, gestión y control de inventarios)
- Deficiente programación de la producción que no abastece eficientemente a la demanda, generando insatisfacción en el cliente.
- Deficiencias en proceso de control de calidad de materias primas.
- Falta de indicadores de gestión que midan la productividad de las funciones de la empresa (Ventas, producción, compras, cobranza).
- Inadecuado control y seguimiento de los proyectos financiados.
- Pobre poder de negociación con los proveedores, reflejado en la demora de recepción de materias primas.
- Deficiente proceso de otorgamiento de créditos y pobre soporte de sistemas para seguimiento y control de cobranzas, que lo hace tedioso e inoportuno.
- Estructura orgánica poco flexible, no se ha adecuado al crecimiento del mercado y negocio.
- No se posee una diferenciación en segmentos específicos.
- Falta de formación, capacitación y actualización del personal de la empresa.
- Escasa promoción de productos y servicios ofrecidos.
- Limitada diversificación de productos en los mercados de provincia.
- Canales de distribución deficientes.
- Pobre desarrollo de relación con el cliente en general.

- Falta de comunicación en los canales de venta, que genera descoordinación interna y malestar en los clientes.
- Escasa flota de transporte.

## **1.1.2 Análisis Externo**

### **1.1.2.1 Oportunidades**

Se han identificado las siguientes oportunidades:

- Actualmente existe un bajo nivel de consumo per-cápita en las líneas de productos de limpieza, consumo que ha empezado a incrementarse.
- Segmentos de mercado con posicionamiento reconocido de varios productos.
- Mercados potenciales en provincia para comercializar varios productos.
- Capacidad para exportación a países vecinos (Ecuador, Bolivia).
- Acceder a nuevas tecnologías que permitan un flujo de información eficiente, mejor coordinación interna entre áreas y externa con clientes y proveedores.
- Receptividad hacia los productos de precio bajo en el segmento objetivo de la empresa.
- Potencial de crecimiento de la marca Pino-Der en segmentos medio y alto.
- Incremento de Supermercados Hiper en los niveles socioeconómicos bajos.
- Utilización de marcas propias por cadenas de autoservicios y grandes distribuidores.
- Reposicionamiento de las marcas líderes hacia segmentos medio y medio alto permitieron aliviar la fuerte competencia en segmentos bajos.

### **1.1.2.2 Amenazas**

Se han identificado las siguientes amenazas:

- Reducción de márgenes por fuerte competencia.
- Crisis económica que baja el poder adquisitivo.
- Los productos comercializados no son bienes primarios. Pueden ser eliminados de la canasta de consumo por la disminución en el ingreso.
- Líderes del mercado son empresas globalizadas, con fuerte poder económico.
- Líderes con bajos costos por economías de escala.
- Integración vertical de líderes, que los hace más fuertes y disminuyen costos.
- Fuerte competencia artesanal e informal, con políticas de precios agresiva.



- Segmentos del mercado sensibles al precio.
- Falta de credibilidad y confianza en el actual gobierno.
- Pobre apoyo del Gobierno a los pequeños y medianos empresarios nacionales.

## 1.2 Diagnóstico funcional:

### 1.2.1 Productos

La mezcla de productos de la Empresa tiene una amplitud considerable de líneas de productos como consecuencia de la tendencia de diversificación de la cartera especialmente en los segmentos de artículos de limpieza y ferretería, pero continua ampliándose con productos complementarios de acuerdo a la percepción de necesidades de los clientes.

El Cuadro 1.2.1 que se muestra a continuación, describe algunas de la principales líneas de la mezcla de productos.

**Cuadro 1.2.1 Amplitud de la mezcla y longitud de la línea de productos de Derqusa S.A.**

<b>Amplitud de Mezcla de productos (*)</b>				
	<b>Limpieza</b>	<b>Jabones</b>	<b>Ceras</b>	<b>Serv. higiénicos</b>
<b>Longitud de Línea de Productos</b>	Pinoder	Fullder barra	Acrílica perfumada	Acido Muriático
	Perfunador Arolit	Arolit líquido	Cera en pasta	Kreso desinfectante
	Quitasarro	De tocador	Cera para muebles	Insecticida líquido
	Pastillas	Hotelero		Drenador
	Lejía Arolit			
	Lava vajilla			

(\*) Las principales líneas

De la longitud de la mezcla de productos que supera los cincuenta, el 70% son productos que han pasado por al menos un procesos de fraccionamientos o dosificación, el 30% restante son productos comercializados directamente.

En cuanto a la profundidad en la mezcla de productos esta es variada, se dispone de variantes en tamaños, colores y dosificaciones adicionales para algunos productos.

En cuanto a la consistencia de las líneas de productos, estas usan los mismos canale de distribución, son productos de limpieza y ferretería, son bienes no duraderos, aunque con un considerable tiempo de vida.

En cuanto a los empaques de los productos se ha descuidado su presentación por lo que se esta gestionando una mejor presentación para los productos de limpieza para incursionar en otros segmentos y utilizar canales de distribución mas selectivo , en el caso de productos de ferretería no se considera tan importante.

Las marcas de los productos no están siendo adecuadamente trabajadas a excepción de unas cuantas.

Actualmente no se ha trabajado eficientemente el tema de reevaluación constante de las líneas que conforman la mezcla de producto en base a rentabilidad y crecimiento y su ubicación respecto a la competencia, debido a las deficiencias de sistema de información existente.

No existe un adecuado control de inventarios de productos, debido a que los procesos no están automatizados, lo que hace ineficiente la gestión del movimiento de productos.

La publicidad y promoción de los productos es limitada.

Los controles de calidad son limitados y no se han establecido procedimientos formales.

### **1.2.2 Clientes**

Se cuenta con una amplia cartera de clientes, que se encuentra segmentada básicamente en clientes institucionales públicos y privados, propietarios de negocios de ferreterías, tiendas de productos de limpieza, clientes industriales y consumidores finales.

La Empresa no tiene convenios de exclusividad con ninguno de sus clientes, por lo que vende libremente a consumidores finales.

La gestión de relación con los clientes es bastante limitada por la falta de disponibilidad de información adecuada debido a que los procesos son prácticamente manuales.

Debido a que los clientes institucionales conforman un buen porcentaje de las ventas totales, se ha priorizado su seguimiento y trato, sin embargo aun así la relación mantenida es limitada.

Los clientes que conforman el sector de ferreterías y tiendas, no están siendo eficientemente manejados, la fuerza de ventas que son el nexo con estos clientes no cuentan con el apoyo automatizado para su gestión y control, la fidelización en este segmento es bastante difícil por la proliferación de competidores artesanales.

Existen limitados controles respecto a la evaluación crediticia de los clientes motivo por el cual se cuenta con una significativa cartera pesada.

### **1.2.3 Proveedores**

Los proveedores se clasifican en nacionales y extranjeros. Se tiene adecuadas relaciones con los proveedores basados en la confianza y el mutuo benéfico; no existe enlaces electrónicos con ninguno de ellos, tampoco se ha desarrollado programas de pronóstico de demanda para la atención de pedidos, sin embargo la coordinación es frecuente.

Los proveedores son clasificados también por su grado de cumplimiento con las fechas de entrega.

### **1.2.4 Procesos**

Se han identificado los siguientes procesos en el negocio:

- Proceso de Compra.- Involucra los subprocesos de cotizaciones, evaluación, aprobación, orden de compra,
- Procesos de Ventas.- Involucra los subprocesos de atención al cliente, facturación, despacho, servicio de post venta, cuenta corriente
- Procesos de Cobranzas.- Involucra los subprocesos de clasificación de clientes morosos, seguimiento de morosos, notificaciones.
- Proceso de Producción.- Involucra los subprocesos de planeamiento de la producción, manufactura, control de calidad, empaque, envío a almacén.
- Proceso de Almacén.- Involucra los subprocesos de recepción, gestión y control de inventarios, entregas a despacho

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

### **2.1 Fundamento teórico**

Se procede a hacer una descripción de los conceptos que se desarrollan en el presente trabajo.

#### **2.1.1 La Nueva Economía**

La más reconocida de las fuentes de los cambios que se vienen sucediendo en la economía mundial es sin duda la globalización, que ha cambiado sustancialmente la perspectiva de negocios de las empresas, impulsándolos a salir a buscar nuevas oportunidades de negocios en mercados que antes hubieran parecido imposibles.

Sin embargo, esto involucra una serie de tendencias adicionales que se refuerzan entre sí, incluyendo la desregulación y la libre movilidad de capitales, que permiten realizar transacciones e inversiones desde y hacia casi cualquier parte del mundo, y han contribuido significativamente al desarrollo de un mercado de capital global de capitales; las fusiones y la formación de conglomerados empresariales, que les da la fortaleza operativa y financiera que necesitan para dichas empresas; y la unificación de monedas, que reduce los costos de transacción y los riesgos de cambio promoviendo el crecimiento del comercio internacional y la conformación de bloques económicos regionales.

Otra fuente del cambio la constituye la revolución tecnológica producida por el desarrollo y la convergencia de las tecnologías digitales en las áreas de la informática y las comunicaciones, entre cuyas características<sup>1</sup> se cuentan:

- La integración digital de datos, sonido e imagen, así como la convergencia entre telecomunicaciones, televisión y computación en redes digitales.
- La difusión cada vez más generalizada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.
- La maximización de la eficiencia y eficacia social de las nuevas tecnologías cuando operan en redes.

---

<sup>1</sup> Chile: Hacia la Sociedad de la Información. p.13.

- La aceleración de la producción y difusión global del conocimiento y la información.

El más visible resultado de esta convergencia sin duda lo constituye Internet, una red pública global que mediante protocolos de comunicación abiertos y estandarizados como TCP/IP, provee la infraestructura necesaria para la búsqueda y el intercambio de información con fines de investigación, educación y comercio.

Nacida como producto de la investigación y desarrollo de la Advance Research Projects Agency del Departamento de Defensa de los Estados Unidos (ARPA) para asegurar el intercambio de comunicaciones entre dependencias militares en caso de ataque bélico durante la época de la Guerra Fría, su objetivo principal era permitir el acceso a datos y programas de uso militar utilizando una red telefónica interconectada desde cualquier lugar.

Hacia 1969 empieza a operar el proyecto ARPANET con la participación de la universidades de Stanford, Utah, UCLA. y UCSB. para perfeccionar los protocolos de comunicación, concluyendo con el desarrollo del IP (Internet Protocol), una arquitectura que permite la comunicación entre computadoras sin importar su sistema operativo.

A inicios de la década del 80 surgen otras redes independientes como la CSNET (Computer Science Network) y la MILNET, ambas con protocolos TCP/IP para interconectar sus equipos. La difusión de las PC's por su parte contribuyó a la formación de redes privadas como Dow Jones Information Services, Lexis – Nexis, AOL, Prodigy y CompuServe con las que se fue ampliando la cobertura de la nueva red.

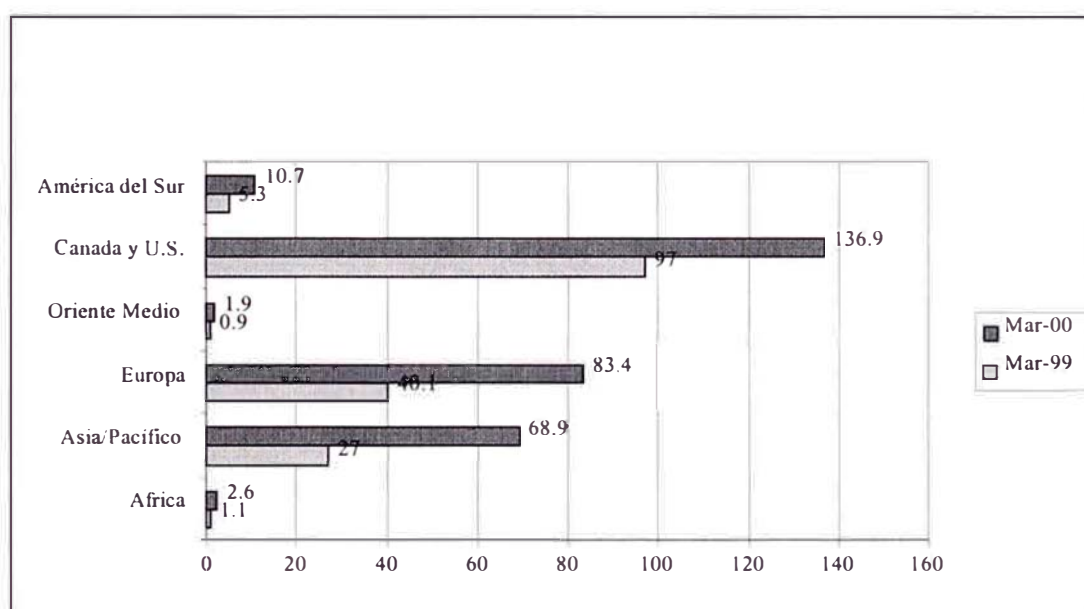
El concepto de WWW (World Wide Web) se desarrolla a finales de los 80's en el CERN (Centro Europeo de Investigación de Partículas, Ginebra - Suiza), con una serie de protocolos para transferir hipertexto vía Internet, pero no fue sino hasta el desarrollo del buscador Mosaic por la Universidad de Illinois y Netscape Communication Inc. en 1995 que se iniciaría la etapa de su difusión masiva.

La generalización de su uso se puede atribuir principalmente al hecho de que ninguna entidad posee derechos de propiedad sobre los estándares tecnológicos que emplea, esto permite distribuir los costos de mantenimiento y seguridad entre los diversos usuarios. Para 1998, más de 10 millones de personas ya habían utilizado la Internet,

haciendo de ésta la experiencia humana más universalmente compartida. En el año 2000 esta cifra habría alcanzado 304 millones, y se espera que para el 2005 mil millones de personas accedan rutinariamente a la Internet.<sup>2</sup>

El principal beneficio de estas tecnologías lo constituye la posibilidad de mejorar la capacidad para obtener, almacenar, procesar e intercambiar la información, en tiempo real y desde y hacia cualquier parte del mundo, superando las limitaciones geográficas y temporales de los medios tradicionales, todo ello a una fracción del costo que hubiera significado.

**Figura 2.1. Crecimiento del acceso a Internet (millones de usuarios)**



Fuente: Nua Internet Surveys, 2000

Otro aspecto importante de Internet es su interoperatividad, es decir su capacidad para interactuar sobre equipos independientemente de su sistema operativo. Una primera etapa arribó con el protocolo TCP/IP que permitía comunicar las computadores mediante cables y routers. Luego, el HTTP (Hiper Text Transfer Protocol) hace posible la transmisión de datos. Actualmente el XML (Extensible Mark-up Language) permite el intercambio de información mediante códigos uniformes independientes de las aplicaciones.

<sup>2</sup> U.S. Department of Commerce. 2000. Digital Economy 2000. p.4

Desde el punto de vista de las empresas, su aplicación a los procesos administrativos mediante la estandarización y automatización de transacciones rutinarias ofrecen la posibilidad de elevar los rendimientos de los trabajadores, liberando tiempo y recursos que pueden ser utilizados en otras actividades y eleva la productividad general de la empresa.

Asimismo, la conectividad significa la reducción de las barreras de entrada, pudiendo utilizar la web como una vitrina para mostrar y ofrecer sus productos a una mayor cantidad de personas, generándose nuevas oportunidades comerciales; sin embargo, también las expone nuevos competidores de todas partes del mundo.

Para hacer frente a esta nueva competencia, las empresas se ven obligadas a mejorar su capacidad de adaptarse rápidamente al mercado y orientarse hacia una innovación permanente, que acorta los ciclos de vida de los productos, y establecer alianzas estratégicas con proveedores que permitan mejorar su competitividad.

La globalización y el desarrollo de TI se refuerzan mutuamente creando sinergias que han dado lugar a una era de prosperidad y crecimiento económico, debido al incremento sostenido de los niveles de productividad, acompañado en algunos países desarrollados por problemas de deflación de precios.

### **Una economía de redes**

En contra del principio económico que dice que el valor proviene de la escasez, en la Nueva Economía el valor proviene de la abundancia, esto es así porque en un mundo interconectado lo escaso tiene pocas posibilidades de usarse masivamente mientras que lo abundante se aplica prácticamente a todo.

La conectividad permite la formación de redes cuyo potencial de creación de valor dependerá del número de sus miembros, cuanto mayor sea el número de personas conectadas tanto mayor será el valor de la red así como el de estar conectado, creándose una dinámica de autoreforzamiento en la que cada vez más personas estarán interesadas en formar parte de esta red; esta observación recogida por la ley de Metcalfe señala que dicho incremento en valor será equivalente al cuadrado del número de los miembros.

El establecimiento de redes representa altos costos fijos iniciales debido a la inversión requerida para fines de investigación y desarrollo, implementación y operación y mantenimiento; sin embargo, agregar usuarios adicionales a una red

existente cuesta muy poco. Este constituye una externalidad denominada “efecto de red” y puede ser observado en los casos de las tecnologías que las necesitan como lo teléfonos, faxes y la Internet.

Por ejemplo, una red de un solo teléfono no tiene utilidad. Adicionar otro incrementa el valor de la red porque ahora se pueden hacer llamadas entre los dos teléfonos. Mientras más teléfonos se adicionen, mayor será el número de posibles conexiones, elevándose tanto como el cuadrado del número de líneas. Por lo tanto, cualquier persona con un teléfono puede alcanzar más personas, incrementándose el valor de la red para sí.

Esta dinámica permite distribuir los costos de transacción entre un cada vez mayor número de usuarios, por lo que tenderán a ser marginales. Además, el grado de desarrollo, en velocidad y fiabilidad de la tecnología y su uso masivo, permitirá reducir cada vez más el monto de la inversión requerida para el establecimiento de nuevas redes.

“Una característica distintiva en estas redes es que no tienen centro ni fronteras geográficas ni temporales permitiendo establecer relaciones 24x7 que pueden ser más intensas, persistentes e íntimas que en la economía tradicional, transformando radicalmente la forma en que vivimos, nos comunicamos y trabajamos. Al incorporarse a los modelos empresariales, proveedores y clientes pueden formar una comunidad en la que todos juntos aportan valor, facilitando el trato, la participación y el fomento de los conocimientos que revierte en un incremento de valor que beneficia a todos y en desarrollo de ventajas competitivas” (Tapscott y Agnew, 1999).

A medida que las redes se afianzan y ganan popularidad, las tecnologías en que se basan, hardware y software, se van convirtiendo en estándar para nuevas aplicaciones y redes; por ello, muchas compañías en el sector de las TIC, se han preocupado en obtener o crear una masa crítica con la esperanza de que la aceptación de su producto le permita establecer el estándar que necesitan para desarrollar un monopolio. Esta no depende del número absoluto sino del alcance relativo sobre un grupo objetivo.

Por ello, compañías como Netscape y muchas de las llamadas dot-coms utilizaron como estrategia de entrada al mercado la entrega sin costo sus productos con la expectativa de obtener una gran participación inicial a partir de la cual podrían



obtener ingresos con la venta de otros productos o servicios relacionados que les proporcionaran la rentabilidad esperada. Un punto adicional a favor de la entrega gratis de los productos es que permite atraer la atención sobre la marca, lo incrementa la percepción de valor para el usuario.

### **2.1.2 Los negocios en la era de Internet**

Empresas e instituciones tradicionales están aprovechando las oportunidades que descubren las tecnologías de Internet para utilizarlas como herramientas de gestión, aprovechando todo su potencial para transformar sus procesos de gestión, producción e información, mejorando sus relaciones con proveedores, empleados y clientes, a la vez que reducen costos e incrementan la rapidez y eficiencia de las transacciones comerciales, y de la comunicación dentro y fuera de la empresa.

Si bien las tecnologías han jugado un papel importante contribuyendo a hacer más eficientes los procesos de negocios, ahora dejan el mero papel de soporte integrándose a éstos para dar lugar a nuevas formas de interacción dentro y fuera de la empresa bajo la forma de modelos de negocio comúnmente llamados e – business. Sus inicios se remontan a la década del 80 con las primeras aplicaciones EDI (Electronic Data Interchange) con las cuales las empresas podían intercambiar por vía electrónica órdenes de compra en formatos digitales preestablecidos y otros documentos sobre redes seguras privadas o líneas arrendadas; sin embargo, aunque permitía ahorros a las empresas, principalmente reduciendo los errores humanos en las transacciones, no representaba cambios significativos en la forma de hacer negocios. El advenimiento de Internet a mediados de los 90's, trae la posibilidad de reemplazar las costosas redes privadas con redes públicas más baratas haciendo posible exportar sus beneficios a empresas más pequeñas.

La mayor importancia de los aspectos tecnológicos no significa la eliminación la parte física de los procesos, los productos todavía necesitan ser empacados y embarcados por medios físicos requiriéndose de una continua optimización de lo procesos físicos para mantener la ventaja competitiva. De hecho, la evidencia indica que muchos compradores usan la web mayormente para investigar sobre sus compras, pero las cierran yendo a una locación física, por ello sigue siendo tan importante, o aún más, contar con una cadena de valor eficiente.

### **2.1.3 El Comercio Electrónico**

La aplicación de Internet al mercado genera importantes cambios en la relación comprador-vendedor tradicional sostenida sobre la base de las asimetrías de información; permite reducir los costos de búsqueda poniendo a disposición del primero una completa información con ofertas equivalentes de proveedores de todas partes del mundo, que puede comparar para tomar una decisión de compra eficiente. La disponibilidad de información casi perfecta y sin costos adicionales acerca más la Nueva Economía a los modelos teóricos de competencia perfecta.

Además, dado que es posible descomponer los intercambios comerciales en un flujo de información relacionado con el producto: características, precio, etc., y otro del producto mismo, el intercambio de los flujos de información –incluido el dinero– puede realizarse electrónicamente por Internet. Esto representa una reducción significativa en los costos de transacción que a su vez propicia el desarrollo de nuevas formas de intercambios electrónicos que contribuyen al crecimiento de la economía.

Un aspecto muy importante en esta modalidad de comercio es la seguridad de las transacciones dado que muchas de estas implican mecanismos de pago electrónico y a medida que el número de usuarios y el volumen de transacciones crece, se hace necesario un mayor grado de supervisión para evitar cobros indebidos y otras figuras dolosas.

Se estima que en los Estados Unidos, las ventas en línea representaron unos 30 billones de dólares en 1999, en una variedad de productos y servicios que van desde libros y CD's hasta boletos de avión y habitaciones de hotel, pero todavía no ha llegado a representar el 1% de las ventas totales al menudeo.

### **2.1.4 Modelo Business to Business (B2B)**

Una de las formas que pueden tomar los intercambios del Comercio Electrónico e Business to Business, éste se produce en las relaciones entre empresas, y surge como una evolución del EDI. Los protocolos de intercambio de datos por Internet, al permitir una mayor flexibilidad, extienden su alcance a cualquier empresa que esté conectada a la red, superando la rigidez de las transacciones. Esto da lugar a un potencial para nuevas relaciones y alianzas estratégicas y reducción de costos de transacción por medio de ventas directas.

La fluidez de comunicación, mejora las relaciones cliente-proveedor dando paso a alianzas estratégicas en las que el intercambio de información entre empresas, mejora las eficiencias individuales y posibilita una retroalimentación en tiempo real que permite la adaptación inmediata de la oferta (customización) para satisfacer las necesidades del mercado.

Aunque B2B sigue creciendo -se estima que en el año 2000 se realizaron 300 billones de dólares en transacciones, generando unos 50 billones en ahorros para los compradores- muchas compañías priorizan el trabajar con sus proveedores habituales que elegir un proveedor por el tipo de servicio que de ellos reciben.

Entre las aplicaciones de la relación B2B, se encuentran principalmente las aplicaciones que cubren el concepto denominado:

### **Supply Chain Management (SCM)**

El nivel alcanzado por las TIC sustenta y acelera el desarrollo de las asociaciones entre proveedores, productores y distribuidores, que integrando sus esfuerzos en torno la demanda del consumidor final pueden elevar la percepción de valor y atender la demanda de los consumidores mejor que los competidores a la vez que distribuyen los beneficios de sus eficiencias entre todos los integrantes de la cadena.

La cadena de abastecimiento agrupa todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes desde el estado de materia prima hasta su llegada al usuario final, así como del flujo de información asociado.

El tratamiento independiente de la información permite una comunicación efectiva y oportuna entre niveles; asimismo, se pueden obtener aumento de la eficiencia de los procesos operativos, mejoras en la producción, así como la detección de cambios en los patrones de la demanda y la formulación de planes para satisfacerla.

A través de SCM se hace uso de las aplicaciones ERP para la interconexión intra e inter-empresas asociadas en la cadena y las aplicaciones de CRM para el análisis de los cliente, aplicación que se tratará más adelante.

#### **2.1.5 Modelo Business-to-Consumer (B2C)**

En esta modalidad el intercambio se realiza entre empresas y consumidores quienes utilizan la web para obtener toda la información (características, precios, etc.) que necesitan sobre los productos y servicios que requieren; también pueden arreglarse

detalles sobre el perfeccionamiento de la transacción, forma de pago, financiamiento y servicio post venta. Inclusive, en el caso de productos digitales, como información o software, la entrega puede ser inmediata.

La reducción de las asimetrías de información y de los costos de búsqueda que se obtienen de esta manera ponen disposición de los clientes ofertas equivalentes de muchos proveedores a la vez, las que pueden ser comparadas entre sí para elegir la que más convenga, confiriendo a los compradores un mayor poder de negociación que antes.

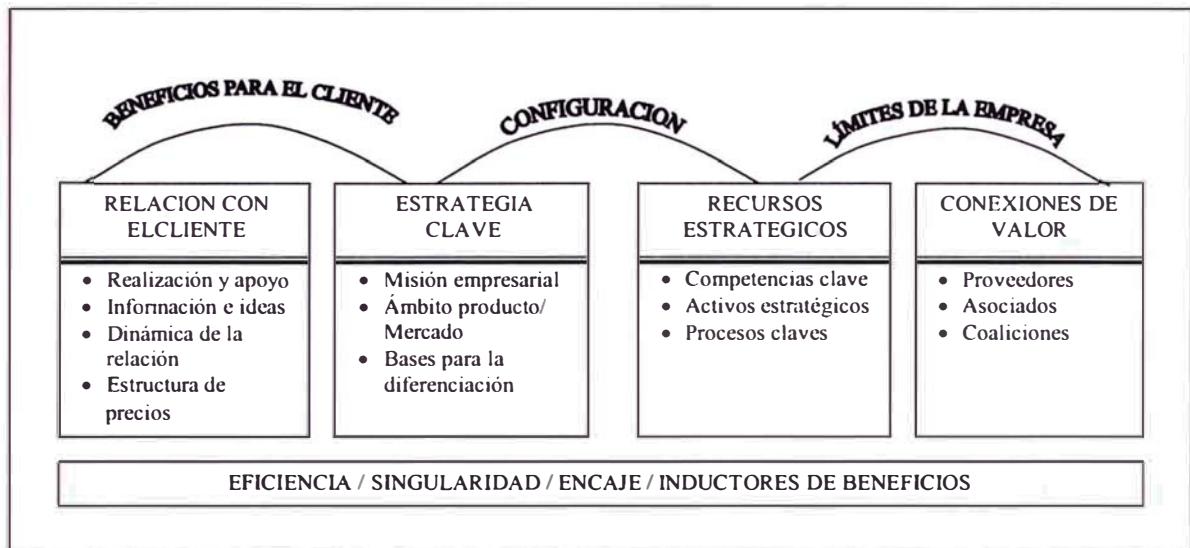
Esta situación obliga a las empresas a buscar estrategias para retener al cliente buscando relaciones interactivas y que incrementen la percepción de valor. La misma conectividad les ofrece oportunidades para acercarse con un mayor nivel de intimidad a sus clientes, con lo que pueden captar información sobre sus comportamientos, intereses y prioridades que les servirán para conocer y entender sus únicos requerimientos y proveerles de productos y servicios que satisfagan sus expectativas.

La aplicación de estrategias de CRM (Customer Relationship Management), en las que la información almacenada en grandes bases de datos es procesada y analizada mediante un software especial permite configurar ofertas y mensajes de marketing específicos para cada cliente, creando diferentes niveles de servicio de acuerdo a lo que el cliente está dispuesto a pagar en lo que Hal Varian de Berkeley (1999) ha denominado “versioning” (diversas versiones de un servicio), incrementándose la eficiencia de las actividades de marketing.

#### **2.1.6 Innovación de Conceptos Empresariales.**

La forma como se organizan las empresas para competir determina la fuente de su ventaja competitiva. El valor adicional que les permitirá crecer y generar riqueza sólo se genera a partir de un proceso de innovación continua en el que es necesario identificar las oportunidades que ocultan los propios Modelos Empresariales. Para identificar estas oportunidades de Negocio el profesor Gary Hamel (2000) propone una metodología basada en la descomposición de un Modelo Empresarial en sus componentes básicos tratando de encontrar dichas oportunidades (ver figura 2.2).

**Figura 2.2. Modelo de Hamel: Innovación de Conceptos Empresariales**



Fuente: Gary Hamel, 2000, Liderando la Revolución, Ed. Gestión

Los cuatro componentes principales de los conceptos empresariales de acuerdo a su metodología son:

**A. Estrategia clave:** es la forma en que la empresa elige competir; los elementos principales de este componente incluyen:

- Misión empresarial: es el principal objetivo de la estrategia
- Ámbito producto / mercado: Es comprender la esencia de donde compite la empresa y con que productos
- Bases para la diferenciación: Es comprender la esencia de cómo compite la empresa.

**B. Recursos Estratégicos:** se refiere a la capacidad y recursos que serán utilizados en brindar el producto o servicio y está determinada por:

- Competencias clave: habilidades y capacidades únicas que representan fuente de valor para los clientes
- Activos estratégicos: infraestructura, marcas, patentes, información, etc. que tienen la característica de ser de dominio exclusivo o escasos
- Procesos clave: procesos utilizados en la producción del bien o servicio.

La forma única en que las competencias, los activos y los procesos se combinan e interrelacionan se denomina configuración.

**C. Relación con el cliente:** se refiere a la forma en que las empresas llegan a sus clientes. La componen cuatro elementos:

- Realización y apoyo: la forma como llega la empresa al mercado y el nivel de servicio que proporciona
- Información e ideas: se refiere al conocimiento que tiene la empresa sobre sus clientes y las ideas que desarrolla para mejorar la relación
- Dinámica de la relación: son las características de la relación comprador – vendedor
- Estructura de precios: incluye también la forma de cobranza, descuentos.

En este componente se debe tomar en consideración el impacto que Internet está causando sobre los altos costos de comunicación, búsqueda y transacción y que definitivamente afectan la forma en que las empresas han venido trabajando.

**D. Conexiones de valor:** relaciones con terceros que afectan la forma en que opera la empresa. Lo componen básicamente tres elementos:

- Proveedores:
- Asociados:
- Coaliciones:

Estos cuatro componentes se relacionan mediante tres puentes definidos de la siguiente manera:

- Configuración de actividades: es la forma única en que los recursos estratégicos (competencias, los activos y los procesos) se combinan e interrelacionan respaldando una estrategia concreta
- Beneficios para el cliente: definido por las necesidades y deseos que satisfacen
- Límites de la empresa: lo que hace y lo que terceriza.

Finalmente Hammel propone que el potencial de riqueza de cualquier concepto empresarial está dado por cuatro factores:

- Eficiencia: cuando la percepción de valor de los clientes es mayor que el costo de producir el bien o servicio
- Singularidad: hasta qué punto es único

- **Encaje:** o coherencia interna, significa que todos los elementos se refuerzan entre sí; todas las partes trabajan conjuntamente con la misma meta final
- **Impulsores de beneficios:** determinan la rentabilidad real de la empresa.

## **2.2. Metodología**

Para el planteamiento de la solución del problema se procede a desarrollar un Plan Estratégico Empresarial con la finalidad de proveer orden y orientación estratégica a la organización, el análisis estratégico y funcional del Modelo de Negocio actual, es la base para la elaboración de la Matriz FODA que identificar las estrategias básicas requeridas para optimizar el Modelo de Negocio actual, se definen también una visión, misión, objetivos y metas para el negocio, así como los factores críticos de éxito que serán apoyados por competencias esenciales, procesos y actividades clave y controlados por indicadores clave de performance. Sin embargo se pretende llegar mas allá de estas estrategias preliminares utilizando la metodología de Gary Hamel que descompone el Modelo de Negocio actual proporcionando preguntas guías para identificar nuevos conceptos empresariales que redefinan el Modelo de Negocio actual proveyendo mayor capacidad de diferenciación y competitividad, ofreciendo mayor potencial de riqueza para sus clientes, accionistas y asociados de negocios. Finalmente definido el nuevo Modelo de Negocio se procederá a desarrollar un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información, que apoye los objetivos y estrategias del nuevo Modelo de Negocio Empresarial, y dentro del cual se incluirá el desarrollo de estrategia de Negocios Electrónicos.

## **CAPITULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **3.1 Planteamiento del problema**

Se ha identificado como problema principal la falta de información confiable y oportuna para gestión y control en los diversos procesos de negocio de la empresa, como consecuencia del incremento del volumen de operaciones y la falta de automatización de los procesos. Por otro lado no se cuenta con aplicaciones de sistemas y tecnologías de información que permitan desarrollar estrategias de negocios enfocadas en el cliente y que mejoren la relación con los asociados de negocio. La empresa esta perdiendo claras oportunidades de desarrollar sus negocios a mayor escala y alcance debido a sus deficientes procesos que no le permiten desarrollar un crecimiento organizado y controlado.

La proliferación de decenas de empresas artesanales que se desarrollan en condiciones informales evadiendo impuestos y otras obligaciones, han empezado a distorsionar el mercado con bajos precios en los segmentos bajo y muy bajo; mientras que en los segmentos medio y alto las transnacionales y grandes empresas locales se han posicionado de dichos mercados invirtiendo fuertes sumas en publicidad, promoción e investigación y desarrollo de productos. Esta difícil situación constituye una fuerte amenaza para el sostenimiento del negocios, por lo que urge el desarrollo de un nuevo Modelo de Negocio que genere diferenciación respecto a la competencia y desarrolle ventajas competitivas sostenibles que den mayor valor al negocio y a sus Stakeholders.

Los problemas encontrados en el análisis del Modelo Actual se pueden enfocar en las siguientes áreas:

#### **3.1.1 Planeamiento**

No se ha encontrado un Plan Estratégico Empresarial formalmente establecido, que provea una misión clara y una dirección a las funciones del negocio. Existen objetivos y metas establecidos para algunas funciones del negocio pero que no son claros para sus miembros e incluso desconocidos para otros, esto es debido a que no se tiene conciencia de ellos; estos objetivos son transmitidos independientemente y



están basados en logros aislados de una determinada Área, y en ciertos casos en intereses personales.

### **3.1.2 Organización**

La estructura organizacional de la empresa no se adecuado a las nuevas exigencias del negocio basadas en la coordinación, la comunicación y el proceso de decisiones descentralizadas que agilicen los ciclos de operación de los procesos negocio, situación que ha contribuido a un crecimiento desordenado y requiere ser redefinida y adecuada para que soporte eficientemente a estas nuevas tendencias. Otras deficiencias encontradas están relacionadas a la definición y asignación de responsabilidades, no existen funciones y procedimientos formalmente establecidos, ciertas actividades se superponen, generándose duplicidad de esfuerzos, como es el caso de las cobranzas.

### **3.1.3 Cultura Organizacional**

Se percibe una limitada Cultura Organizacional, no se observan valores que faciliten la innovación y el conocimiento, se percibe la falta de liderazgo en los mandos medios de la organización como consecuencia de ausencia de metas claras y el establecimiento de una misión que guíe sus acciones.

### **3.1.4 Control y seguimiento**

Existen un bajo nivel de control y seguimiento de las actividades, por lo que no se puede medir la eficiencia de los procesos de negocio, no se dispone de indicadores de control que permitan realizar un seguimiento efectivo de las funciones existentes. El bajo nivel de automatización dificulta aun mas esta tarea.

### **3.1.5 Soporte a procesos**

La mayor deficiencia que se detecta en los procesos del Negocio radica en una clara falta de automatización de los mismos, lo que ha originado deficiencia en las actividades de planeamiento, gestión y control. Estas deficiencias son mas notorias en los procesos de gestión de servicio al cliente, cobranzas, compras, control de almacenes, planeamiento de la producción. Los procesos de toma de decisiones on limitados, así como la información gerencial para evaluar los resultados del negocio.

## **3.2 Alternativas de solución.**

De acuerdo a la problemática encontrada se plantean las siguientes alternativas de solución:

### **3.2.1 Desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial**

Esta alternativa considera la necesidad del desarrollo y establecimiento formal del Plan Estratégico Empresarial, que provea a la organización una guía y un orden para desarrollar negocios viables en un mercado y entorno que cambia en forma vertiginosa, manteniendo la relación variable de sus objetivos y recursos con las oportunidades cambiantes del mercado. El propósito del Plan Estratégico será contribuir a que la compañía seleccione y mantenga sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de los sucesos inesperados o pocos favorables en cualesquiera de sus negocios específicos.

### **3.2.2 Revisión del Modelo de Negocio**

Esta alternativa de solución plantea centrarse en analizar y descomponer el actual Modelo de Negocio, con la finalidad de identificar nuevas oportunidades que generen diferenciación de la competencia, y que nos permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles que generen valor y riqueza para todos los stakeholders del Negocio. Las estrategias resultantes del nuevo Modelo deberán ser necesariamente apoyadas en su implementación por un Plan de Sistemas de información para facilitar el logro de sus metas.

### **3.2.3 Desarrollo de un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información.**

Esta alternativa se centra fundamentalmente en superar en forma planificada todas las deficiencias y debilidades del negocio por falta de un adecuado soporte tecnológico y de sistemas de información, por lo que propone el desarrollo de un plan Informático de Tecnologías y Sistemas de Información que permita identificar las necesidades de automatización y los requerimientos de información, que generará una cartera de proyectos que deberá ser priorizada, se deberá considerar también un plan para el desarrollo de los sistemas de información, un plan de desarrollo de bases de datos, un plan de recursos (personal y equipos) y un plan de capacidad tecnológica.

Las consideraciones de alineamiento de los objetivos del Plan Tecnológico a los objetivos del Plan Estratégico Empresarial son obviamente necesarios, así como también es fundamental el compromiso y la participación de todas las áreas de la empresa y la Gerencia General.

### **3.2.4 Desarrollo de estrategias e-business**

Esta alternativa considera el desarrollo de iniciativas e-business basadas en Internet, Extranets e Intranets enfocadas en el cliente y que soporten las transacciones que realiza la empresa con sus clientes y proveedores, considerando también los procesos internos como producción, inventarios, compras, servicios al cliente, marketing y ventas que deberán funcionar en un entorno integrado, gestionado por procesos interdepartamentales. Esta alternativa plantea la implementación de estrategias CRM – Gestión de relación con el cliente, ERP- Gestión y planeamiento de recursos empresariales y SCM – Gestión de la cadena de abastecimiento de la empresa como medio de optimizar los procesos internos y desarrollar ventajas competitivas de negocio que nos provean diferenciación y un mejor posicionamiento respecto a la competencia.

### **3.3 Metodología de solución**

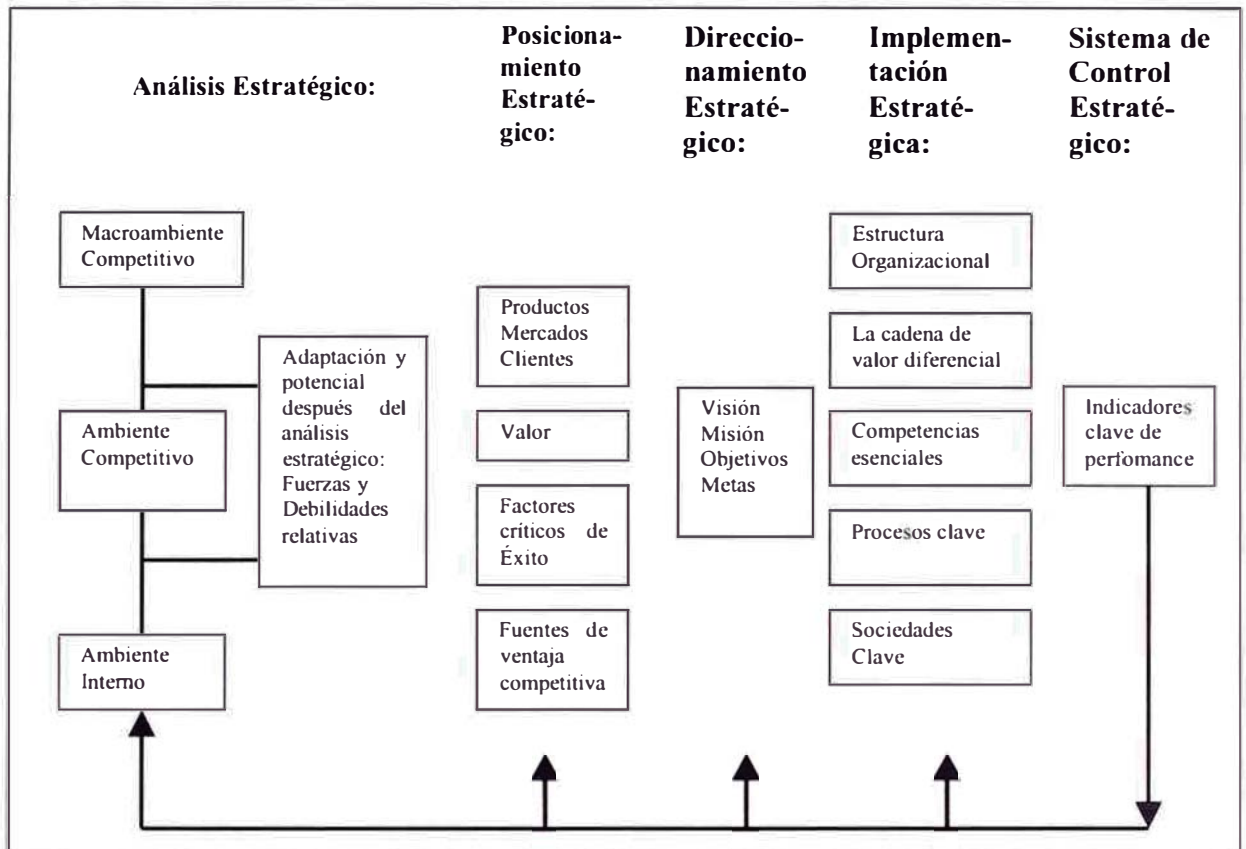
#### **3.3.1 Desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial**

La metodología seguida para el desarrollo de esta alternativa se resume en el “Gráfico 3.1 Estructura del Planeamiento Estratégico”, el cual considera cinco etapas para el desarrollo el Planeamiento Estratégico de la organización.

En la primera etapa se procede a realizar un análisis de macro-ambiente es decir los marcos políticos, legal, económico y social; buscando determinar las tendencias de las fuerzas predominantes tales como la globalización del mercado, la nuevas leyes de descentralización, la explosión tecnológica, el sector de telecomunicaciones y sus tendencias de facilidades de tarifas planas, el crecimiento y desarrollo de Internet en el país, la brecha tecnológica, el crecimiento y desarrollo de la cabinas públicas en Lima y provincia, la difusión de paginas web, las leyes de promoción a las empresas del sector, las facilidades de importación de insumos, exportación, el papel del Gobierno, etc.

El objetivo es identificar y determinar cuales son las principales fuerzas que impactan en nuestra empresa o unidades de negocio.

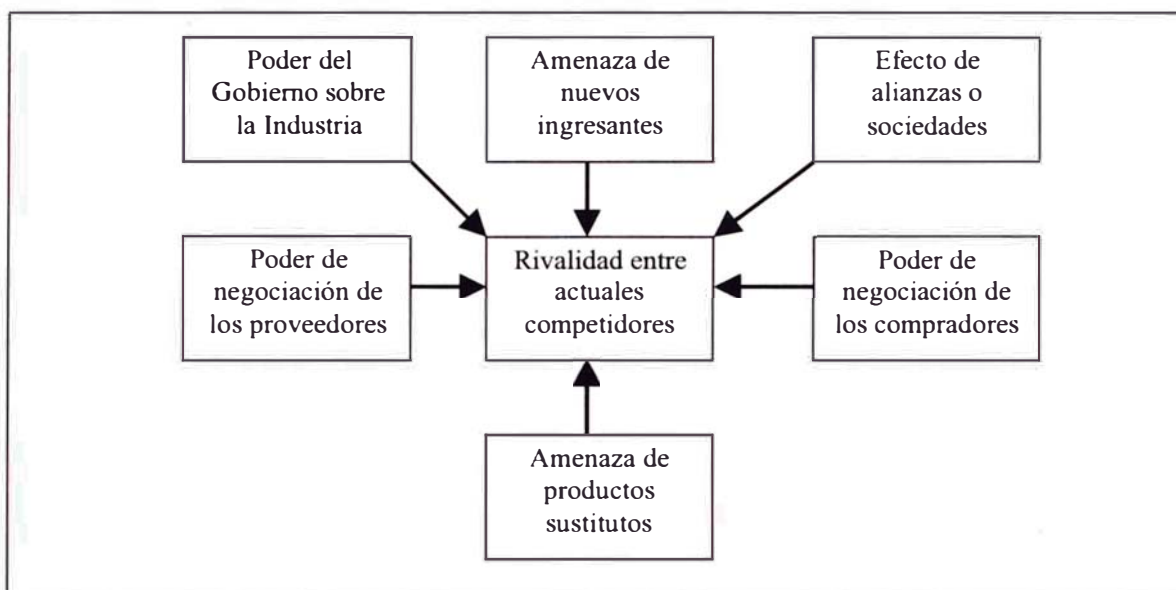
**Gráfico 3.1 Estructura del Planeamiento Estratégico**



Fuente: Dr. Iberê Arco e Flexa 2000, Gestión Estratégica

Luego se procede a realizar un análisis de la Estructura de la Industria, que busca entender el conjunto de fuerzas competitivas en el ramo de actividades que afectan a la empresa, determinando la intensidad con que se manifiestan, como están condicionando o limitando nuestro desarrollo, cuales son nuestro competidores directos, cuales son los puntos de vulnerabilidad competitiva de nuestra empresa y cuales son los factores de ventaja competitiva. También se deberá establecer el papel del gobierno y el efecto de las alianzas y asociaciones entre las empresas. Ver “Gráfico 3.2 determinantes de competitividad del sector”.

**Gráfico 3.2 Determinantes de Competitividad del Sector**



**Fuente: Michael Porter – Fuerzas Competitivas**

Se procede luego a realizar una análisis FODA, cuya información se muestra en el “Capítulo II Antecedentes de la Empresa”, el objetivo de este análisis es identificar las principales fuerzas del ambiente competitivo externo que nos afectan y como estamos preparados para enfrentarlas; se identifican también las oportunidades que el ambiente competitivo externo permite a nuestra empresa y las fuerzas y debilidades de la empresa. Finalmente determinamos como estamos posicionados para enfrentar el macroambiente. El “Cuadro 3.3. FODA-Acciones Estratégicas” muestra algunos resultados del proceso.

En una segunda etapa se procede a establecer el posicionamiento estratégico de la empresa procediendo a analizar el ámbito producto / mercado y los clientes de la empresa, se busca determinar la importancia estratégica de cada uno de ellos, si los productos son los que deberíamos estar produciendo, y si son nuestros clientes a quienes deberíamos estar atendiendo y si son los segmento de mercado donde deberíamos estar posicionados. Se deberá determinar también cuales de ello deberíamos eliminar del portafolio y en que nuevos deberíamos concentrarnos.

**Cuadro 3.1 Matriz FODA -Acciones Estratégicas DERQUSA S.A.**

<p style="text-align: center;"><b>MATRIZ FODA</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado potencial en provincia</li> <li>• Bajo consumo per-cápita en productos de limpieza.</li> <li>• Posicionamiento reconocido de varios productos.</li> <li>• Capacidad para exportación</li> <li>• Acceder a nuevas tecnologías.</li> <li>• Receptividad de productos de precio bajo en el segmento objetivo de la empresa.</li> <li>• Potencial de crecimiento de la marca Pino-Der.</li> <li>• Incremento de Hiper y Supermercados en los niveles socioeconómicos bajos.</li> <li>• Utilización de marcas propias por cadenas de autoservicios.</li> <li>• Reposicionamiento de las marcas líderes en segmentos medio y medio altos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Riesgos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte competencia externa con amplia solvencia.</li> <li>• Reducción de márgenes por fuerte competencia.</li> <li>• Crisis económica que baja el poder adquisitivo.</li> <li>• Los productos comercializados no son bienes primarios.</li> <li>• Empresas globalizadas Líderes del mercado, con fuerte poder económico.</li> <li>• Líderes con bajos costos por economías de escala.</li> <li>• Integración vertical de líderes, que los hace más fuertes y disminuyan costos.</li> <li>• Fuerte competencia artesanal e informal, con bajos precios.</li> <li>• Segmento de mercado sensible a precio</li> <li>• Inestabilidad política y económica por cambio de gobierno.</li> <li>• Pobre apoyo del Gobierno a medianos empresarios.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planeamiento estratégico.</li> <li>• Funciones, normas, responsab. no formalizadas.</li> <li>• Falta de normas y procedimientos de seguridad.</li> <li>• Bajo nivel de automatización de los procesos.</li> <li>• Tecnología utilizada es obsoleta.</li> <li>• Pobre nivel de coordinación y comunicación.</li> <li>• Alto volumen de datos y baja automatización</li> <li>• Información no oportuna para gestión eficiente.</li> <li>• Lenta reacción a oportunidades del mercado.</li> <li>• Toma de decisiones centralizadas.</li> <li>• Bajo nivel de investigación y desarrollo.</li> <li>• Procesos logístico clave no automatizado.</li> <li>• Deficiente programación de la producción.</li> <li>• Deficiencias en proceso de control de calidad.</li> <li>• Falta de indicadores de gestión.</li> <li>• Inadecuado control y seguimiento de proyectos.</li> <li>• Pobre poder de negociación con proveedores.</li> <li>• Deficiente proceso de otorgamiento de créditos y control de cobranzas.</li> <li>• Estructura orgánica poco flexible.</li> <li>• No posee diferenciación en segmentos específicos</li> <li>• Falta de formación, capacitación del personal.</li> <li>• Escasa promoción de productos y servicios.</li> <li>• Limitada diversificación de productos en provincia.</li> <li>• Canales de distribución deficientes.</li> <li>• Pobre desarrollo de relación con el cliente.</li> <li>• Falta de comunicación en los canales de venta.</li> <li>• Escasa flota de transporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un Plan estratégico Empresarial</li> <li>• Formalización de responsabilidades y establecimientos de manuales de Funciones y procedimientos.</li> <li>• Descentralizar la Toma de decisiones y aumentar los niveles de coordinación y comunicación.</li> <li>• Desarrollar un Plan de TI/SI para soportar eficientemente los procesos de negocio, gestión y control.</li> <li>• Establecer indicadores de gestión que permita medir el desempeño de las diferentes perspectivas del Negocio</li> <li>• Fortalecer relaciones con proveedores desarrollando intereses comunes enfocados en los clientes.</li> <li>• Mejorar estándares de calidad de los productos y servicios</li> <li>• Consolidar productos estrella en segmentos posicionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una cultura con sólidos valores de cooperación, innovación basada en el conocimiento, competitiva y con flexible para afrontar cambios continuos.</li> <li>• Mejorar la relación con el cliente y desarrollar su fidelización</li> <li>• Trabajar en el desarrollo de la eficiencia y eficacia de los procesos y procedimientos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos reducidos por importación de insumos</li> <li>• Capacidad de producción disponible</li> <li>• Flexibilidad en procesos productivos</li> <li>• Relaciones estables con proveedores</li> <li>• Marcas segmentadas y posicionadas.</li> <li>• Experiencia y conocimiento del mercado.</li> <li>• Habilidad en proceso productivo.</li> <li>• Capacidad crediticia.</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Importación de materias primas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Plan para promover negocios en Provincias</li> <li>• Desarrollar nuevos canales de ventas.</li> <li>• Mas publicidad y promoción de productos estrellas</li> <li>• Ingresar a Hiper y Supermercados</li> <li>• Alianzas con cadenas de autoservicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar productos en segmentos ya establecidos.</li> <li>• Desarrollar canal de ventas por Internet</li> <li>• Desarrollar y mantener estándares de calidad.</li> </ul>

**Elaboración: Autor de la Tesis**

Se busca determinar también los caminos futuros para nuestro posicionamiento, en términos de productos, mercados y clientes que podemos producir y servir. ¿Que nuevos productos / servicios pueden representar mejores oportunidades para nuestro futuro?→ insumos a granel, otros productos de limpieza, ¿Qué mercados deberíamos cubrir en el futuro? → Provincia, Ecuador y Bolivia, ¿A que clientes deberíamos enfocarnos?→ clientes industriales y consumidores del segmento socioeconómico A y B, ¿Qué nuevos beneficios podemos ofrecer a nuestros clientes?→ mayor funcionalidad del producto ¿Qué nuevos medios de acceso podemos hacer disponibles a nuestros clientes?→ Web Site informativo y de gestión de pedidos para comenzar.

Se procede también a determinar los “Factores Críticos de Éxito” para el negocio vistos desde el punto de vista del cliente y de la empresa, aquí entra en juego los intereses particulares de cada uno, el cliente buscará obtener el mayor valor posible de su compra, mientras que la empresa buscará desarrollar ventajas competitivas. Para nuestro caso en el Cuadro 3.2 FCE DERQUSA S.A. se muestran algunos de los FCE definidos:

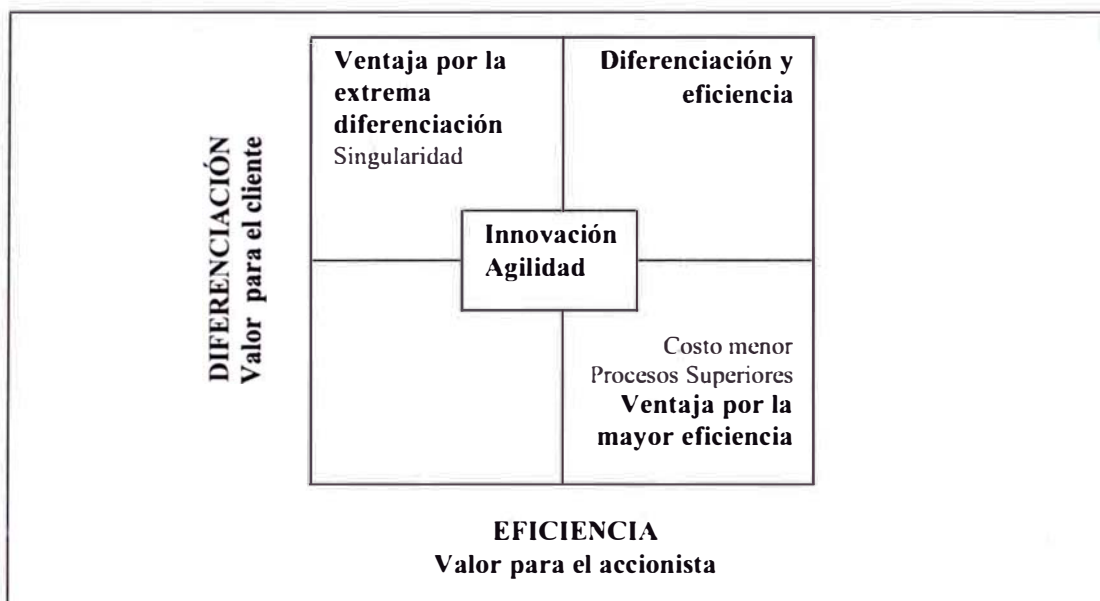
**Cuadro 3.2 Factores Críticos de Éxito DERQUSA S.A.**

<b>FCE vistos por el Cliente</b>	<b>FCE vistos por la Empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad y mantener bajos precios</li> <li>• Mejorar su diseño facilidad de uso y presentación</li> <li>• Mayor disponibilidad del producto</li> <li>• Mejorar la atención, mejorar el trato</li> <li>• Proporcionar mayor asistencia, servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar la automatización de los procesos esenciales del negocio: Compras, Almacenes, Ventas, Cobranzas e Información Gerencial</li> <li>• Gestionar mas eficientemente el costo de capital.</li> <li>• Mejorar los programas de producción</li> <li>• Mejorar la eficiencia de los canales de distribución.</li> <li>• Mejorar el nivel de coordinación y comunicación entre los departamentos.</li> <li>• Preparar la cultura organizacional al permanente cambio.</li> <li>• Descentralizar y agilizar controladamente la Toma de decisiones.</li> </ul>

**Elaboración: Autor de la Tesis**

Posteriormente se procede a identificar las fuentes de ventaja competitiva, el “Gráfico 3.3 Fuentes de Ventaja Competitiva” nos ayuda a establecer nuestra posición actual y establecer nuevas tendencias a futuro:

**Gráfico 3.3 Fuentes de Ventaja Competitiva**



Fuente: Dr. Iberê Arco e Flexa 2000, Gestión Estratégica

A pesar de las deficiencias internas operativas, la empresa ha desarrollado ventajas competitivas centrado en el menor costos de sus productos, de acuerdo al análisis efectuado se puede mejorar mas esta posición al optimizar los procesos internos. Por otro lado se planifica potenciar los productos estrellas de limpieza creando nuevas variantes con atributos que sean únicos de tal manera que nos permita generar diferenciación y orientarlo al segmento de consumidores medio y alto.

En la siguiente etapa de direccionamiento estratégico, se procede a establecer la visión, misión, objetivos y metas que será el norte estratégico de la organización; el “Cuadro 3.3 Direccionamiento Estratégico” describe los parámetros de la empresa:

**Cuadro 3.3 Direccionamiento Estratégico**

- Visión:** Lo que la empresa aspira ser, la siguiente visión se estableció a 3 años.  
 “Superar a Clorox y Sapolio en participación de productos de limpieza en el mercado nacional”.
- Misión:** Como se van a realizar los negocios, la siguiente Misión es valida para 1 año.  
 “Proporcionar a nuestros clientes productos de calidad e innovativos que mejoren su calidad de vida, protegiendo su ambiente familiar y su salud”.
- Objetivos:** Los objetivos finales a ser alcanzados por la organización
- Mejorar el control de calidad de los productos
  - Desarrollar nuevos canales de distribución y acceso al cliente
  - Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto
  - Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)
  - Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones
  - Mejorar la posición financiera
- Metas:** Los logros intermedios para alcanzar los objetivos
- Implementar procedimiento para evaluar los protocolos de análisis de los insumos (Fecha límite: 15 de Abril del 2002)
  - Implementar procedimiento para el manejo de inventarios aplicando el Sistema FEFO (First



- expire first output), y controlar automáticamente los atributos Lote-vencimiento de la mercadería. (Fecha límite: 30 de Mayo del 2002)
- Mejorar el diseño y funcionalidad del envase y la presentación de los productos, incorporar códigos de barra para ingresar
- Obtener la certificación del DIGESA, respecto a la aplicación de buenas practicas de almacenamiento (Fecha límite: 15 de Junio del 2002).
- Implementación del Módulo de Compras (Fecha límite: 30 de Junio del 2002)
- Implementación del Módulo de Almacenes (Fecha límite: 15 de Mayo del 2002)
- Desarrollo del Web Site de la Compañía, habilitación del modulo de pedidos (Fecha limite: 15 de Julio del 2002).

**Elaboración: Autor de la Tesis**

En la Etapa de Implementación Estratégica se tendrá en cuenta una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de la tareas requeridas, que ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de actividades. Todos los procesos organizacionales de administración, compensación y medición del desempeño han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. El papel de liderazgo personal debe ser considerado pues es importante y decisivo para el éxito de la estrategia. A fin de no limitar la formulación de la estrategia se tendrá en cuenta la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considera el hecho organizacional.

Parte de la implementación implica evaluar la cadena de valor del negocio con la finalidad de determinar la competencias esenciales y la capacidades claves que se disponen hoy en que día, y si se requerirán nuevas a ser desarrolladas para el logro de nuestros objetivos.

Para la identificación de estas competencias y capacidades procedemos a identificar cuales son los procesos, actividades claves y las competencias esenciales que se requieren para apoyar a la realización de los factores críticos de éxito, los cuadros 3.4 y 3.5 muestran los resultados.

**Cuadro 3.4 Procesos y actividades clave de apoyo a los FCE**

<b>FCE que decide el éxito de nuestro negocio</b>	<b>Actividades o procesos organizacionales clave para que este FCE sea realizado</b>
Mejorar la calidad y mantener precios bajos	Proceso de control de calidad, procedimientos y estándares, establecer indicadores de control.
	Proceso productivo, mejorar eficiencia, establecer indicadores de gestión
	Proceso de compra, mejorar las condiciones financieras de compra, mejorar el poder de negociación con los proveedores.
	Proceso de Ventas, mejorar la eficiencia y efectividad de la fuerza de ventas, capacitación y recursos de apoyo.

	Desarrollar nuevos canales de ventas, reducir costos de intermediación
Mejorar la disponibilidad del producto	Proceso de programa de producción basado en la proyección de la demanda
	Proceso de control de inventarios, reposición de stock
	Proceso de relación con el cliente, mayor seguimiento y anticipación

Elaboración: Autor de la Tesis

### Cuadro 3.5 Competencias esenciales de apoyo a los FCE

FCE que decide el éxito de nuestro negocio	Competencias que tenemos hoy	Competencias que precisamos desarrollar
Mejorar la calidad y mantener precios bajos	Importación de insumos a precios competitivos	Introducir tecnología de punta al proceso productivo
	Bajos costos de RRHH	Automatización de los procesos coordinación y gestión
		Internet como canal de ventas
		Capacitación permanente
Mejorar la disponibilidad del producto		Operaciones de Benchmarking
		Automatizar los puntos de venta
		Pronósticos de demanda automáticos
		Planeamiento de la producción automáticos en base a pronósticos y stocks
		Aplicaciones de Sistemas integrados

Elaboración: Autor de la Tesis

Identificados los procesos clave estos deben ser priorizados de acuerdo a la importancia de su contribución a la realización de los FCE, también las competencias claves a desarrollar deben ser clasificadas de acuerdo a su importancia estratégica, de esta manera se asegura eficiencia en su implementación.

En cuanto a las asociaciones o alianza estratégicas, se busca analizar si las asociaciones existentes están contribuyendo a nuestros objetivos, o es mejor eliminarlas y buscar nuevas asociaciones que permitan alcanzar mayor competitividad. Determinar también que procesos se pueden trabajar con asociaciones y de que forma.

En el cuadro 3.6 se presentan los objetivos que la empresa tiene en mente en una posible asociación con proveedores, distribuidores, clientes o con un competidor

### Cuadro 3.6 Objetivos perseguidos en una sociedad

<b>Objetivo:</b>	<b>Prioridades:</b>
	<b>Baja = 1</b>
	<b>Media = 2</b>
	<b>Alta = 3</b>
Productos y servicios de mayor valor para el cliente	3
Obtener insumos de mejor calidad y bajo costo	3
Centrarse en competencias esenciales	3
Reducir los costos fijos	2
Tener mayor flexibilidad	2
Desarrollar nuevas capacidades claves	2
Adquirir conocimiento y experiencia en temas complementarios	2
Mejore diseños de envases, empaques y presentación	1

**Elaboración: Autor de la Tesis**

Se busca también identificar para cada tipo de socio potencial, cuales son las oportunidades aun no explotadas y como podríamos profundizar su aprovechamiento.

Que tipo de procesos clave se pueden compartir en sociedad de que forma y con quien.

Finalmente para la implementación de la estrategia es esencial el compromiso de toda la organización, ya que al final la estrategia es gente en acción. Todas las unidades de negocio, las área y los equipos deben converger en la Visión y la Misión.

Una vez identificados las principales competencias esenciales, capacitaciones clave, acciones estratégicas y proyectos, la tarea siguiente es designar los equipos de implementación y desenvolvimiento estratégico.

En cuanto al Sistema de Control Estratégico, radica en la definición de indicadores clave de performance, que son indicadores críticos de desempeño que una empresas esta alcanzando en cada uno de sus procesos y actividades clave de generación de valor.

Es recomendable partir de los FCE y de los procesos y actividades clave de generación de valor para definir los ICP que serán el termómetro crítico de nue tra empresa, desde el punto de vista estratégico. El Cuadro 3.7 muestra los I P asociados a algunos FCE

**Cuadro 3.7 Indicadores Clave de Performance asociados a FCE**

<b>FCE</b>	<b>ICP</b>
Mejorar la calidad y mantener bajos precios	Índice de satisfacción del cliente
Mejorar su diseño facilidad de uso y presentación	Nivel de ventas en Super e hipermercados
Mayor disponibilidad del producto	Índice de reclamos de este tipo
Mejorar la atención, mejorar el trato	Índice de satisfacción del cliente,
Proporcionar mayor asistencia, servicio.	Índice de satisfacción del cliente

**Elaboración: Autor de la Tesis**

### **3.3.2 Revisión del Modelo de Negocio**

La finalidad de la presente alternativa es repotenciar o redefinir el actual Modelo de Negocio, para lo cual se procede a aplicar la Metodología de Gary Hamel con el objeto de identificar oportunidades para innovar nuevos conceptos empresariales, o en defecto redefinir el Modelo de Negocio existente.

#### **Modelo de Gary Hamel**

Como se definió en el “Capítulo II: Marco Teórico”, se procede a descomponer el Modelo Empresarial en sus cuatro componente principales: estrategias claves, recursos estratégicos, relaciones con el cliente y conexiones de valor, las cuales serán a su vez desagregados en sus respectivas subdivisiones que se describen mas adelante, finalmente complementan el modelo tres elementos de enlace y cuatro factores que determinan su potencial de beneficio. Para cada uno de los elementos básicos propuestos se consideran una serie de preguntas que nos ayudarán a pensar con mas destreza y profundidad sobre las oportunidades de innovación de concepto empresariales. Mayor información sobre la metodología se muestra en el Anexo.

A continuación se procede a analizar los Componentes del Modelo de Negocio, basado en las preguntas guía establecidas por el autor:

#### **A. Estrategias claves:**

##### **A1. Misión Empresarial.-**

Tradicionalmente las Misiones de este sector empresarial se ha centrado en las siguientes características, considerando las empresas orientadas a los sectores medio y alto: “Desarrollar productos de buena calidad que contribuyan a mejorar las condiciones de higiene, ambiente y salud de nuestros clientes”.

En cuanto a las empresas orientadas a segmentos bajos e industriales, no precisan una misión, estimándose que estas tienden generalmente a “buscar la eficiencia operacional y precios bajos”.

Nuestra empresa en cuestión no tenía una Misión Empresarial formalmente establecida, por lo que se procede a proponer una con la finalidad de sirva de fuente para el desarrollo de nuevas oportunidades:

“Nuestra Misión busca proveer productos de buena calidad que provean ambientes agradables de trabajo, descanso y residencia a nuestro clientes asegurando buenas condiciones de salud”

## **A2. Ámbito producto / Mercado.-**

<p>¿Podríamos ofrecer a los clientes algo mas parecido a una &lt;&lt;solución global&gt;&gt; a sus necesidades extendiendo nuestra definición de ámbito de producto?</p> <p>Si, para el caso de los clientes institucionales se podría proveer el servicio completo de limpieza, es decir incluir los productos y el servicio de limpieza propiamente dicho; generalmente lo mantienen separado.</p> <p>Se podría desarrollar productos multifuncionales es decir que cumplan las funciones de limpieza y la ves sean de perfumadores de ambiente, este producto se podría orientar al segmento medio y alto.</p>
<p>¿podríamos incrementar nuestra &lt;&lt;parcela de su billetera&gt;&gt;, además de nuestra cuota de mercado, ampliando nuestros ámbitos ?</p> <p>Comercializar todos los productos relacionados a limpieza, incluir el servicio de personal de limpieza clientes institucionales y sectores alto y medio.</p>
<p>¿Nos permitiría una nueva definición de ámbito obtener mas del ciclo de vida asociado a nuestro producto o servicio?</p>
<p>¿Hay alguna clase de clientes que haya sido ignorada por las empresas de nuestro sector?</p> <p>Aparentemente no</p>

## **A3. Bases para la diferenciación.-**

<p>¿Cómo se han intentado diferenciar los competidores de nuestro sector?</p> <p>No, es una empresa seguidora, sin embargo ha mejorado considerablemente sus costos con la importación de insumos y por consiguiente bajos precios.</p>
<p>¿Hay otros campos de la diferenciación que podamos explorar?</p> <p>Si, la presentación y calidad del producto para ingresar en otro nivel de preferencias en los segmentos bajos, medios y altos</p>
<p>¿En que aspectos del producto o servicio ha habido la menor diferenciación?</p> <p>Funcionalidad del producto, canales de venta,</p>
<p>¿Cómo podríamos incrementar la diferenciación en algunos de estos campos?</p> <p>Innovar en funcionalidad del producto,</p>
<p>¿Hemos buscado con diligencia oportunidades de diferenciación en cada dimensión del modelo empresarial?</p> <p>Aun no</p>

## **B. Recursos Estratégicos:**

### **B1. Competencias claves.-**

<p>¿Cuáles son nuestras competencias claves?</p> <p>Las operaciones de importación, relaciones con proveedores, el conocimiento del mercado, capacidad para implantar nuevas líneas de productos o unidades de negocios</p>
<p>¿Qué sabemos que sea único, valioso para los clientes, y transferible a nuevas oportunidades?</p>

Nada de lo que sabemos es único, pero si limitado
¿Cuáles son los auténticos beneficios que nuestras competencias clave nos permiten ofrecer a nuestros clientes? Reducción de costos,
¿Cómo podríamos desplegar esos beneficios de nuevas maneras o en nuevas configuraciones? Desarrollar nuevas unidades de negocio, que sean rentables
¿Qué diferencias podrían marcar nuestras competencias clave si las introdujésemos en sectores en los que los competidores poseen habilidades muy diferentes? Nuestras competencias son limitadas y genéricas
¿Hay habilidades que no poseemos que puedan dañar el papel que juegan nuestras competencias tradicionales en algunas soluciones globales para los clientes? Procesos productivos mas automatizados, controles de calidad certificados (ISO9001) Canales de venta basados en Internet (gestión de pedidos, pago, seguimiento) Automatizar la gestión de la cadena de abastecimiento con proveedores para reducir costos y mejorar la atención del cliente
¿Qué competencias deberíamos añadir a nuestro concepto empresarial? Automatizar los procesos, buscar soluciones basados en e-business

## **B2. Activos estratégicos.-**

¿Cuáles son nuestros activos estratégicos? Las formulación de los productos, amplio local en zona industrial accesible
¿Podríamos explotarlos con formas nuevas para aportar más valor a los clientes? Invertir en investigar sobre formulaciones de productos multifuncionales.
¿Podrían nuestros activos estratégicos ser mas valiosos en otra configuración del sector? Aparentemente no, son genéricos
¿Podemos crear nuevos modelo empresariales que exploten nuestros activos estratégicos, es decir, podemos imaginar usos alternativos de nuestros activos estratégicos? Se podría implementar nuevas unidades de negocio con productos muy diferentes a los actualmente se producen

## **B3. Procesos claves.-**

¿Cuáles son nuestros procesos más críticos, es decir, cuales procesos crean mayor valor para nuestro clientes y son más competitivamente únicos? Los proceso de pedidos, el planeamiento de la producción, la fabricación, el control de calidad, la distribución y la entrega, proceso de atención al cliente.
¿Con que frecuencia mejoramos estos procesos? Últimamente se esta entrando en un proceso de revisión general y establecimiento de procedimientos
¿Está esa frecuencia acelerándose o desacelerándose? Últimamente se le está dando importancia
¿Podemos imaginar un proceso totalmente distinto que ofrezca los mismos beneficios? Proceso de integral apoyado en tecnología y que gestión de todos los recursos empresariales: ERP Proceso de pedidos vía la Web, e integrado a un ERP
¿Hay oportunidades para mejoras discontinuas en la eficiencia y eficacia de nuestros procesos? Si los niveles de automatización son muy bajos, la coordinación y la información es baja.
¿Podríamos extraer ideas no lineales de procesos de otros sectores? Análogamente, ¿podríamos utilizar nuestro saber para transformar algún otro sector? Sistemas de información integrados, estrategias e-business: CRM, ERP, SCM

## **C. Relaciones con el cliente:**

### **C1. Relación y apoyo.-**

¿Cómo llegamos a los clientes? A través de la fuerza de ventas (visitas directas) y de participación en procesos de licitación, a través de los canales de distribución
¿Por qué <<tiene que pasar>> un consumidor para comprar nuestros productos?

<p>Interactuar con personal de ventas ya sea que lo visite para atender su pedido, acercándose a las oficinas de la empresa, o por vía telefónica. En todos los casos se evalúa su capacidad de pago y se descarta que no repudie la operación vía la confirmación del pedido.</p>
<p>¿Hasta que punto hemos creado nuestro sistema de relación y apoyo en beneficio propio en lugar del de los clientes? No existe un trato muy personalizado, se le da mas prioridad a los clientes institucionales, y con el resto a aquellos que tienen un historial crediticio aceptable o al día. El apoyo es limitado</p>
<p>¿Podríamos hacer el proceso de realización y apoyo considerablemente mas fácil y divertido para los clientes? Incorporando un canal de ventas a través de Internet se mejoraría la atención y la rapidez de atención del servicio, se podría personalizar</p>
<p>¿Cómo sería si construyésemos nuestros procesos de realización y apoyo desde el punto de vista del cliente? Se mejoraría la interacción y la relación con el cliente, se disminuiría el esfuerzo de ventas, actualmente el bajo nivel de automatización es una limitante a este objetivo.</p>
<p>¿Podríamos reducir drásticamente los costes de búsqueda? Definitivamente, teniendo la información histórica del cliente eficientemente estructurada, con procesos de registro, mantenimiento y consultas fáciles y accesibles</p>
<p>¿Podríamos ofrecer al cliente datos comparativos totalmente honestos para contrastar con la competencia? Si, es factible</p>
<p>¿Hemos eliminado todo elemento de irritación para el cliente del proceso de realización y apoyo? Se esta manejando los procesos de reclamos por cumplimiento de entregas, disponibilidad de productos, atención de los empleados y devoluciones</p>

## C2. Información e Ideas.-

<p>¿Qué sabemos realmente de los clientes? Se guarda muy poca información de los clientes, debido al bajo nivel de automatización, el conocimiento de ellos esta en archivos manuales y la cabeza del personal que interactúa directamente con ellos.</p>
<p>¿Estamos aprovechando cada oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y deseos? No, no se tiene un registro, ni control que nos permita registrar o proyectar sus patrones de consumo</p>
<p>¿Estamos obteniendo todos los datos que podemos? No, se esta perdiendo esta oportunidad, no se ha elaborado formatos estructurados para recabar esta información, no se dispone de los medios adecuados base de datos y programas en computadora</p>
<p>¿Hemos proporcionado a nuestros clientes la información que necesitan para tomar decisiones de compra inteligentes y seguras? La información proporcionada es generalmente limitada, a excepción de los clientes institucionales</p>
<p>¿Qué información adicional les gustaría tener? Información de todas la interacciones con el cliente por diferentes motivos: compras, pagos, reclamos, consultas</p>

## C3. Dinámica de la relación.-

<p>¿Cómo hacemos que se sientan nuestro clientes? Se busca darles una buena atención, pero a veces la falta de información y capacitación de algunos empleados es una barrera.</p>
<p>¿Qué abanico de emociones experimenta nuestro cliente en sus interacciones con nosotros? De que somos una empresa que esta en proceso de crecimiento, reordenamiento, bajos niveles de automatización, mucha burocracia, baja estructuración, por lo que sus productos no deben ser de primera calidad.</p>
<p>¿Hemos invertido en nuestros clientes? Muy poco,</p>
<p>¿Podríamos reinventar la experiencia del cliente de forma que fortaleciera su sensación de fidelidad con nosotros?</p>

Si se puede reestructurar todo el front end con el cliente, basado especialmente en tecnología
¿Dónde podemos superar las expectativas del clientes y elevar el listón para la competencia? Automatizar los procesos de interacción con el cliente Proveer un canal de acceso via Internet
¿Cuál es la docena de mejores experiencias del cliente en todo el mundo? Trato personalizado, agradable ambiente de compra, catálogos en línea con detallada información de los productos, disponibilidad de los productos, fácil proceso de pedido, entrega oportuna, canales de distribución adecuados, buena presentación del producto, eficiente servicio de pre y post venta, información para comparación con la competencia, transparencia en el proceso,
¿Hay algo en esas experiencias que podamos imitar en nuestra relación con los clientes? Si varias de ellas se puede mejorar e implementar

#### **C4. Estructura de precios.-**

¿Qué esta cobrando a sus clientes? Precios competitivos, por bajos costos de fabricación
¿Cuál es el paradigma de precios dominante en su sector? Es un sector tradicional, la venta al crédito es lo mas novedoso, actualmente la compañía tiene significativa una cartera pesada
¿Puede romperlo? El crédito no se puede eliminar, pero si mejorar el sistema de evaluación de créditos
¿Sabe realmente por que están pagando los clientes? Se tiene procesos de costeo de productos que no están muy actualizados
¿Puede vincular mas estrechamente lo que usted cobra con lo que los clientes valoran más? Lo que los clientes valoran mas es la calidad del producto, el precio si esta asociado a ese atributo, pero existen otros que aun no ha sido adecuadamente explotados, como el servicio y la presentación.
¿Penaliza implícitamente la estructura de precios actual a algunos clientes y favorece a otros? ¿Puede cambiar esto? El historial crediticio es básico para esta diferenciación, se trata de desmotivar a los clientes poco atractivos

#### **D. Conexiones de Valor:**

##### **D1. Proveedores.-**

¿Cuan eficientemente estamos utilizando los proveedores como fuente de innovación? Muy poco, la relación y su uso es convencional
¿Los vemos como parte integral de nuestro modelo empresarial? Si, dependemos dependemos significativamente de ellos
¿Ganamos ventaja competitiva de la forma en que gestionamos los vínculos con nuestros proveedores (velocidad elevada, costos de almacenaje drásticamente reducidos, etc)? Si con los proveedores nacionales, se trata de manejar eficientemente los tiempos de entrega, a fin de reducir costos de mantenimiento de inventario
¿Cuán concordantes son nuestros objetivos empresariales con los de nuestros proveedores? Se coincide mucho en mejorar la calidad y la satisfacción de los consumidores

##### **D2. Asociados.-**

¿Podemos ver el mundo como una reserva global de competencias? Si, especialmente aquellas que no hemos desarrollado, pero que necesitamos como base para realizar nuestro negocio, por ejemplo: tecnología de sistemas y negocios electrónicos, servicios de apoyo como asesoría contable, legal, marketing, planeamiento estratégico, certificación de calidad de procesos.
¿qué oportunidades nos surgirían si fuésemos capaces de extraer los activos y las competencias de otras empresas y emparejarlas con las nuestras? Reducción de costos de transacción y coordinación, mejorar las actividades de planeamiento y control a través de la automatización de procesos Ampliar las ventas y mejorar la atención al cliente a través de la adopción tecnología en la Web



¿Cómo podríamos utilizar a nuestros asociados para << aumentar nuestro valor >>? Contratos de servicios que incluyan capacitación y participación plena en los proyectos
¿Cómo podemos utilizar a los asociados para lograr mayor flexibilidad, centrarnos más en nuestra propias competencias clave, sacar ventajas de movernos más rápidos u ofrecer una solución más completa a los clientes? Realizar contratos claros de outsourcing, estableciendo niveles de prestación de servicio, tasas de crecimiento, penalidades en caso de incumplimiento, cláusula de terminación de la sociedad,

### **D3. Coaliciones.-**

¿Podemos mirar más allá de nuestros recursos y mercados, e imaginar nuevas combinaciones de recursos que puedan crear nuevos mercados y servicios? Unidades de Negocio nuevas atractivas en sus mercado
¿Podemos cooperar con las empresas en una << causa común >>? Para el establecimiento de unidades de negocio nuevas en las cuales deseamos compartir riesgos e infraestructura, nos permitirán reducir costos de operación
¿Podemos utilizar sus recursos para alterar la dinámica competitiva de un sector? Especialmente aquellas con capacidad instalada ociosa
¿Podemos utilizar una coalición para trasladar un proyecto de riesgo elevado al terreno de la viabilidad? Definitivamente, hay proyectos en cartera
¿Podemos utilizar la coalición para atacar la posición atrincherada de un conformista del sector? La coalición ofrece ventajas, siempre y cuando las condiciones de cooperación, participación y beneficios estén claras, la buena voluntad y una relación basada en la confianza es fundamental

## **E. Componentes puentes o de enlace**

### **E1. Configuración**

¿Cómo gestionamos las relaciones entre los diferentes activos, conocimientos y procesos? Es convencional y existen deficiencias de coordinación por el bajo nivel de automatización
¿Hemos configurado nuestros activos, habilidades y procesos de forma única? Actualmente no, la tecnología no puede dar esa cualidad
¿Hay alguien en nuestro sector o dominio que haya configurado sus recursos estratégicos de forma no convencional? Probablemente las transnacionales
¿Ha sacado partido de esa configuración? Aparentemente si
¿Podemos imaginar configuraciones muy diferentes que las que tenemos en este momento? Si, con el apoyo de la tecnología nuestros recursos puede alcanzar mejores niveles de eficiencia

### **E2. Beneficios para el clientes**

¿Qué beneficios le estamos aportando verdaderamente al cliente? Esencialmente bajos costos, calidad aceptable
¿Tenemos beneficios añadidos que el cliente valore? Limitados
¿Cuál es la necesidad central a la que nos estamos dirigiendo? Nos estamos enfocando en el cliente a fin de mejorar sus niveles de satisfacción, mejorar la calidad del producto, del servicio pre y post venta, fácil acceso, precios razonables, entrega oportuna
¿Hemos definido esa necesidad de forma suficientemente amplia? Por el contrario, ¿estamos ofreciendo beneficios que no importan al cliente? En el desarrollo de nuestro Plan Estratégico Empresarial
¿Podemos cambiar el conjunto de beneficios de forma que sorprenda a clientes y frustre a competidores? Mediante el uso de la Web se puede mejorar significativamente el servicio.
¿En que contexto se utiliza el producto o servicio? ¿Sugiere este contexto la posibilidad de ampliar el

conjunto de beneficios?

Funcionalidad complementaria de los productos, mayor información sobre el uso y características propias

### **E3. Limites de la empresa**

¿Ha estudiado con ojo crítico los puntos en que tiene trazados los limites, entre lo que hace y lo que no hace como empresa?

Se están evaluando posibilidades de ampliar líneas de productos complementarias

¿Hay alguna oportunidad de cambiar las reglas que rigen la industria <<desverticalizando>> el sector, como Microsoft lo hizo en el sector informático o Nerón y otras empresas en el sector energético?

Una unidad de negocio de servicios de limpieza.

¿Cuán explícitamente considera las decisiones de limites al pensar en nuevos conceptos empresariales?

Se esta evaluando posibilidades de negocios que utilizan los recursos de la empresa pero con otra configuración para elaborar otro tipo de productos.

## **F. Factores de Potencial de riqueza**

### **F1. Eficiencia**

¿Hemos puesto a prueba nuestra suposiciones acerca del valor que los clientes obtendrán realmente de nuestros productos o servicios?

Creemos que los clientes buscan productos de buena calidad, funcionalmente efectivos, fáciles de usar a precios razonables. Nosotros nos centramos en calidad aceptable y bajo costo

¿Entendemos con detalle los costes en que incurriremos para proveer ese valor?

No precisamente, actualmente nos centramos mas en el producto, el nuevo plan sugiere enfocarse en el cliente

### **F2. Singularidad / Único**

¿Hasta que punto se aparta su concepto empresarial de la media de su sector?

Por ahora creemos que no

¿Cuántos puntos distintos puede identificar entre los componente principales del concepto empresarial?

Enfoque en el cliente, mayor prestación de servicio, personalización del trato.

¿Reportarán esos puntos distintos nuevos beneficios a los clientes?

Satisfacción y fidelidad

### **F3. Encaje**

¿Se refuerzan mutuamente todos los elementos del modelo empresarial los unos a los otros?

El planeamiento, la coordinación, comunicación, la gestión y el control requiere mayor nivel de automatización para reforzar este concepto este concepto

¿Hay algunos elementos del modelo empresarial que entren en competencia con otros?

¿Cuál es el grado de coherencia interna en nuestro modelo empresarial?

Regular

¿Hay algo que parezca anómalo para los clientes?

## **F4. Impulsores de beneficios.-**

### **F4.1 Ingresos crecientes**

#### **F4.1.1 Efectos de Red**

¿Tenemos un concepto empresarial que saca partido del efecto de red?

Por ahora no
¿Podemos encontrar oportunidades para crear economías de red allí donde no existe ninguna? En caso negativo ¿podemos de alguna manera, enganchar nuestro concepto empresarial al multiplicador de red?
Usar Internet para promocionar nuestros productos, nos puede abrir nuevos mercados

#### **F4.1.2 Efectos positivos del Feedback**

¿Dónde está el círculo que perpetuará nuestro rápido éxito?
Enfoque en el cliente, excelentes productos y buena prestación de servicios y atención al cliente
¿Dónde estamos creando un círculo vicioso de ingresos creciente?
Por ahora lo más aproximado es en el producto mismo, se está desarrollando en enfoque en el cliente.
¿Dónde podríamos crear efectos positivos de feedback dentro de nuestro modelo empresarial?
El desarrollo de canales en Internet es lo más aproximado
¿Podemos establecer un ciclo de aprendizaje corto que nos permita mejorar nuestros productos y servicios más de prisa que nadie?
Con el apoyo de tecnología es factible
¿Deberíamos ofertar nuestros productos y servicios con descuentos considerables. O incluso gratuitamente, como medio para generar efectos positivos de feedback que nos permitieran adelantar a la competencia?
Se está pensando desarrollar muestras gratuitas de tamaño adecuado para los clientes y la compañía que serían repartidas gratuitamente.

#### **F4.1.3 Efectos de aprendizaje**

¿Qué parte de nuestro modelo empresarial podrían estar sujetas a los efectos de la curva de aprendizaje?
Los procesos de relación con el cliente, de producción, son esenciales pero se requiere los medios adecuados para capturar, desarrollar y comunicar ese conocimiento, la tecnología es necesaria.
¿Dónde cuenta el volumen acumulado, y en proporción cuenta en los costos totales?
En enfocarse en el cliente, aun no se ha explotado eficientemente este punto, el costo es mínimo
¿Estamos sacando todo el provecho que podríamos de cada oportunidad de aprender?
No se está explotando adecuadamente la oportunidad de conocer mejor a los clientes, no se guarda suficiente información para analizar los patrones de conducta y tendencias de compra
¿Estamos introduciendo ese aprendizaje en nuestros productos y servicios en tiempo real?
Actualmente no

### **F4.2 Jaque a la competencia.-**

#### **F4.2.1 La anticipación**

¿Se arriesga a ser un perpetuo perseguidor, a ser un 3Com de algún otro Cisco?
La empresa se está preparando para adoptar una posición de liderazgo
¿Están implícitas algunas ventajas derivadas de la anticipación en su concepto empresarial?
En el lanzamiento de nuevos productos, con el suficiente soporte para evitar una rápida reacción de la competencia
¿En qué tiene pensado anticiparse, y como piensa seguir en ello?
Nuevos productos, mejor servicio enfocado en el cliente. Usando tecnología
¿Cómo pasará de ser el primero una vez a serlo siempre?
Innovando continuamente, e ingresando a un proceso de mejoramiento continuo, adoptando una cultura flexible al cambio

#### **F4.2.2 Puntos de Ahogo**

¿Hay algún estándar, algún protocolo o interfaz, o alguna parte de infraestructura que usted pueda controlar en exclusiva?
Ninguna
¿Está creando algunos activos que serán cruciales para el éxito de otras empresas: tan cruciales que

usted pueda cobrar un peaje por ellos? No
¿Hay algunos activos o recursos escasos que le gustaría negar a sus competidores? No hay
¿Puede encerrar estos activos o recursos de alguna forma? No

### **F4.2.3 Encerronas al cliente**

¿Podría este concepto empresarial reducir la capacidad o el deseo de nuestros clientes de comprar a otros proveedores? No se podría aplicar este concepto
¿Hay algo en este concepto empresarial que induzca a nuestros clientes a limitar su libertad de acción? No en forma obligada
¿Cómo podríamos atar mas fuerte nuestro futuro al de nuestros clientes? Básicamente incrementado su fidelidad basado en satisfacción → productos y servicios excelentes

## **F4.3 Economías estratégicas.-**

### **F4.3.1 Escala**

¿Nos ofrece nuestro modelo empresarial la capacidad de crear economías de escala? Actualmente se tiene cierta limitación, especialmente en aspectos de gestión y control, se requiere infraestructura tecnológica que facilite el planeamiento de los recursos empresariales.
¿Dónde es rentable el tamaño en este concepto empresarial? Menores costos, por mayor poder de negociación con proveedores, rápido retorno de la inversión.
¿Superarán las economía de escala a cualquier perdida de flexibilidad? No.

### **F4.3.2 Especialización**

¿Tiene nuestro concepto empresarial una especialización como el rayo de un láser? Si no, ¿corremos el riesgo de intentar <<hervir el océano>>? No esta especializada, los productos son genéricos
¿Qué ventajas obtendríamos si nos especializáramos mas? Podríamos apoderarnos de un segmento exclusivo del mercado
¿Qué economías de alcance perderíamos si nos especializásemos más? Actualmente ninguna.

### **F4.3.3 Alcance**

¿Dónde están las economías de alcance potenciales en nuestro concepto empresarial? En la amplia gama de productos relacionados a limpieza, y de ferretería
¿Podemos encontrar algunos activos de <<uso dual>>-cosas que podamos explotar en mas de una empresa? Si parte de la infraestructura de fabricación, los procesos de gestión y control
¿Qué habilidades podríamos distribuir entre empresas, países o actividades? Conocimiento y capacidad y flexibilidad para la implementación de unidades de negocio.

## **F4.4 Flexibilidad estratégica.-**

### **F4.4.1 Amplitud de cartera**

¿Cuáles son las ventajas de una amplia cartera de productos o empresas? La amplitud de cartera es conveniente ya que se obtiene márgenes de contribución de diferentes líneas de productos, sin embargo debe evaluarse acertadamente su contribución real a la línea de productos y su proyección de crecimiento en el mercado, esta estrategia si ha dado buenos resultados a la empresa.
¿Cómo podemos proteger nuestras opciones en este concepto empresarial?

Usar como herramienta de evaluación la matriz de la Boston Consulting Group: crecimiento del mercado vs. Participación relativa, así como la contribución real a la línea de productos.

¿Nos fuerza este concepto empresarial a poner todos los huevos en una pequeña cesta?

No, la empresa ha diversificado su cartera en una amplia gama de productos de limpieza y ferretería y se siguen explorando nuevas unidades de negocios relacionadas.

#### **F4.4.2 Agilidad operacional**

¿Cuán rápidamente cambia la función de demanda en nuestra empresa?

La demanda es relativamente estable, actualmente se manifiesta un crecimiento gradual en el mercado

¿Hay ventajas al invertir en flexibilidad (es decir, en procesos e instalaciones que nos permitan responder con rapidez a los cambios en la demanda)?

Definitivamente sí, existen mercados con potencial crecimiento en provincia donde aun no se posicionado ninguna marca del producto.

¿Podríamos obtener beneficios crecientes de forma continuada si fuésemos capaces de responder con más rapidez a los cambios de la demanda, o a los cambios de necesidades componentes (por ejemplo, si fuésemos capaces de incorporar rápidamente los últimos componentes en nuestros diseños)?

Si es muy importante mantener la flexibilidad en este tipo de negocio, y estar pendiente de incorporar los últimos componentes de diseño especialmente en productos de limpieza.

#### **F4.4.3 Punto muerto reducido**

¿No ofrece nuestro concepto empresarial un punto muerto menor que los modelos empresariales tradicionales?

No la empresa maneja puntos muertos de modelos tradicionales.

¿Cómo podríamos retocar el modelo empresarial para reducir todavía más el punto muerto?

Tercerizando actividades no esenciales, reduciendo costos fijos, maquinaria multi-funcional

¿Cuáles serían los beneficios de un punto muerto menor?

Mayor flexibilidad lo que nos permite mayor variedad de productos ampliando la cartera.

¿Podríamos utilizar un punto muerto menor para <<comprarnos>> más flexibilidad u ofrecer más variedad a los clientes?

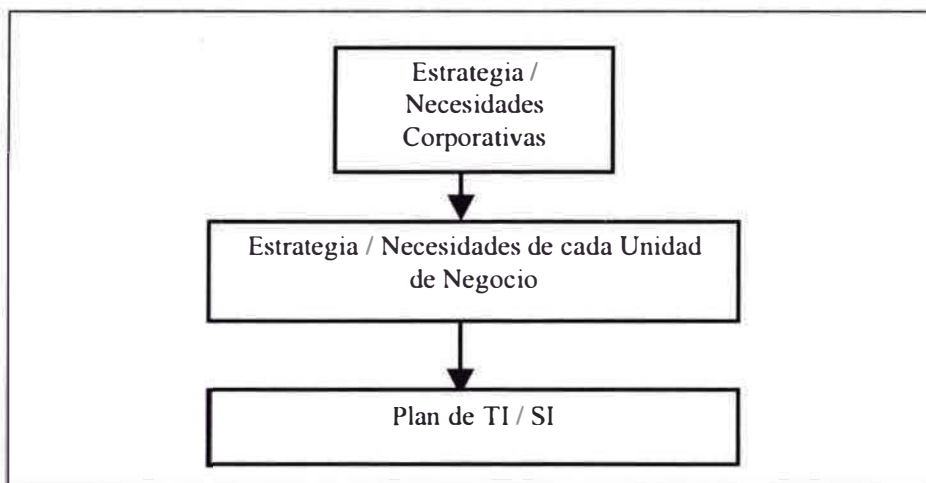
### **3.3.3 Desarrollo de un Plan de Tecnologías y Sistemas de Información.**

Un plan de Tecnologías y Sistemas de Información es importante porque busca planificar y racionalizar los recursos asignados de hardware, software y personal, teniendo como objetivo satisfacer las necesidades del negocio paralelamente a los objetivos, acciones estratégicas y proyectos derivados del Plan Estratégico Empresarial de la organización.

La metodología seguida para el desarrollo de la alternativa se centra en los siguientes pasos:

Necesariamente para el desarrollo de un Plan de Tecnologías y Sistema de Información (llamado también: Plan de TI y SI), es necesario el desarrollo previo de un Plan Estratégico Empresarial que incluya las necesidades y estrategias corporativas y de cada unidad de Negocios. Ver cuadro 3.8 Coherencia del Plan de TI / SI con el Plan Empresarial.

**Cuadro 3.8 Coherencia del Plan de TI / SI con el Plan Empresarial**



Fuente: Planificación Estratégica de TI / SI, Rafael Andreu; Ed. IESE, España 1990

Establecida la condición de alineamiento, se procede a determinar las necesidades de sistemas de información para la organización y las unidades de negocio. Para el proceso de análisis se utilizó el método orientado a objetos con la notación UML para modelar las particularidades del negocio, esta herramienta nos permitirá tener un conocimiento del negocio y analizar sus procesos a fin de sugerir su diseño radical o una mejora que permitan ofrecer mayor valor a los productos o servicios ofrecidos.

El producto del análisis nos permitirá determinar los sistemas de información y los sistemas de software que conformarán la cartera de aplicaciones del negocio, esta cartera deberá ser priorizada de acuerdo a la contribución al logro de los objetivos empresariales y la decisión de la alta gerencia. El cuadro 3.9 muestra la cartera de aplicaciones identificadas.

**Cuadro 3.9 Cartera estimada de Aplicaciones**

Aplicación	Objetivos empresariales	Prioridad
		Bajo = 1 Medio = 2 Alto = 3
Gestión de pedidos en oficina	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li><li>• Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li><li>• Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li></ul>	3
Gestión de pedidos en la Web	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar nuevos canales de venta</li><li>• Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li></ul>	1
Gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar el control de calidad de los productos</li></ul>	3

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> </ul>	
Compras nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li> </ul>	1
Compras importadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li> </ul>	1
Gestión de cobranzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li> <li>Mejorar la posición financiera</li> </ul>	3
Gestión de vendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia de los procesos internos (información, coordinación y comunicación)</li> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> </ul>	2
Gestión de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar nuevos canales de venta</li> <li>Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> </ul>	3
Proyección de demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li> </ul>	3
Programa de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el control de calidad de los productos</li> <li>Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li> </ul>	3
Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el control de calidad de los productos</li> <li>Posicionamiento de nuestros productos en los segmentos medio y alto</li> </ul>	3
Gestión de presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> <li>Mejorar la posición financiera</li> </ul>	2
Caja y bancos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> <li>Mejorar la posición financiera</li> </ul>	2
Módulo de caja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> </ul>	2
Información Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de información oportuna para gestión, control y toma de decisiones</li> </ul>	3

**Elaboración: Autor de la Tesis**

El modelo de “Si tema de Software” obtenido producto del análisis, incluye el “Modelo de Datos”. Definida la prioridad la cartera de proyectos de software, se procede a determinar la infraestructura tecnológica requerida para oportar el Modelo de Software y el Modelo de Datos, esta infraestructura esta compuesta por software base, hardware y redes de comunicaciones que se muestran en el cuadro 3.10.

**Cuadro 3.10 Infraestructura Tecnológica**

Infraestructura de redes	Cableado estructurado de red en topología ethernet, router, tarjetas de red, conectores
Equipo de computo	Servidor de Base de Datos Servidor de Aplicaciones Servidor Web
Software de comunicaciones	Protocolo TCP/IP
Software de redes	Sistema Operativo Microsoft Windows 2000 Server, basado en NT
Software de base de datos	Microsoft SQL Server
Software para desarrollo de aplicaciones	Microsoft Visual Basic, Microsoft Java+, HTML
Herramienta UML	Rational Rose 2000 Enterprise Edition

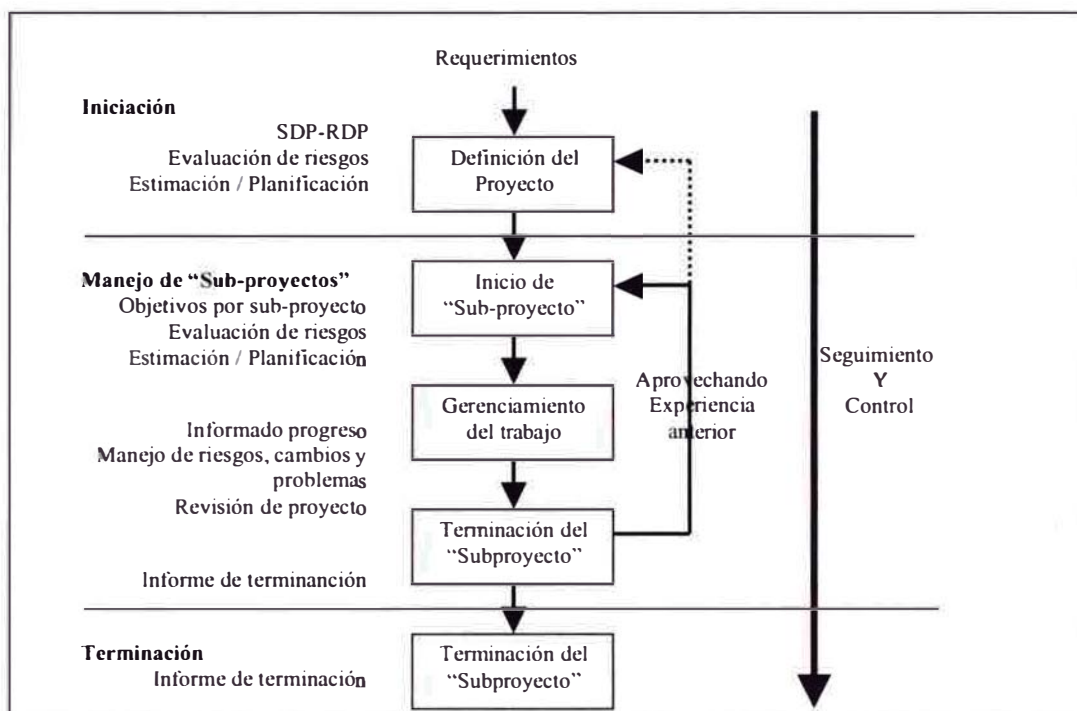
**Elaboración: Autor de la Tesis**

Otro de los entregables del Plan de TI / SI es el Plan de Desarrollo de Sistemas de Información que incluye la Cartera de Proyectos priorizada, este plan de desarrollo seguirá el modelo de Gestión Efectiva de Proyectos, ver Cuadro 3.11 Metodología de Gestión Efectiva de Proyectos, que define el proceso requerido para llevar a cabo un proyecto en un ambiente controlado y predecible; uno de las facultades del modelo es facilitar el control de proyectos grandes o medianos dividiéndolos en sub-proyectos, aunque esto signifique mayor recursos para planeación, control y revisión, se asegura buenos resultados.

El plan de desarrollo de aplicaciones será tercerizado, pero los equipos de trabajo estarán liderados por personal interno quienes controlarán y supervisarán el avance de los proyectos.



**Cuadro 3.11 Metodología de Gestión Efectiva de Proyectos**



Fuente : Gestión Efectiva de Proyectos, Royal & Sun Alliance

### 3.3.4 Desarrollo de estrategias e-business

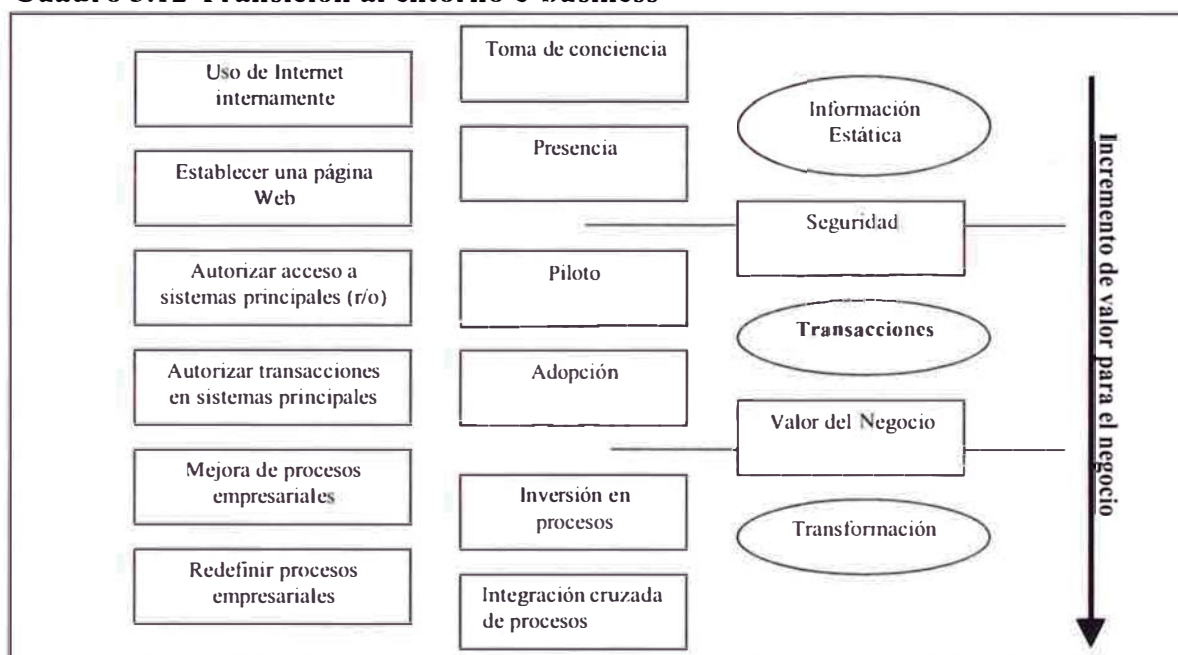
Hoy en día los negocios electrónicos han cambiado los paradigmas de la compra-venta, al eliminar las barreras físicas de tiempo y geografía los negocios pueden operar las 24 horas del día, los siete días de la semana, generar desintermediación de la cadena de valor, reducir costos y plazos de entrega y desarrollar nuevos servicios personalizados. Estas nuevas capacidades que provee la Web, esta llevando a que las empresas consideren los negocios electrónicos como parte de la estrategia del Plan Empresarial.

Sin embargo, el ingreso a este nuevo "Marketspace" implica tener en cuenta ciertas consideraciones a fin de no llevarnos sorpresas.

Para el ingreso al espacio virtual se debe tener en cuenta las etapas de evolución o el proceso de transición a seguir en dicho ambiente, el "cuadro 3.12 Transición al entorno e-business", es una buena guía del proceso evolutivo que debería seguir una empresa, ya que implica un proceso de aprendizaje, cambios en la forma de trabajo así como transformación de los procesos del negocio.

Nuestra empresas se encuentra en la fase de establecer su presencia en Internet, a través de la implementación de una página Web que provea información institucional, paralelamente se esta desarrollando un módulo piloto de recepción de pedidos, a fin de establecer el potencial de comunicación con los clientes. La empresa cuenta con correo electrónico y lo comunica en todos sus formatos impresos que salen de la empresa, con la finalidad de establecer mayor interacción con los clientes a través de este canal.

**Cuadro 3.12 Transición al entorno e-business**



Fuente: IBM del Perú

La estrategia de desarrollo de negocios electrónicos tiene como base las siguientes iniciativas: cuadro 3.13 Iniciativas para el desarrollo de Negocios Electrónicos.

**Cuadro 3.13 Iniciativas para el desarrollo de Negocios Electrónicos**

Iniciativas	Objetivos Empresariales a alcanzar	Prioridad
		1 = Bajo 2 = Media 3 = Alto
<b>Web Site Institucional,</b> presentación de la empresa y buzón de sugerencias vía correo electrónico.	Tener presencia en la Web, como carta de presentación para nuevos mercados (provincia y Latinoamérica), recabar inquietudes de los clientes.	3
<b>Sistema de atención de pedidos</b> Acceso al catalogo de productos y listas de precios, solicitud de pedido, seguimiento a la situación del pedido.	Tener mayor cobertura de ventas, mayor servicio y comunicación especialmente con clientes de provincia y otros lejanos. Reducción de costos de intermediación. Costo de envío razonable o incluido en el producto.	3
<b>Servicio al cliente</b>	Mejorar el nivel de servicio al cliente	3

Gestión de reclamos y devoluciones, Consultas a cuenta corriente de clientes	Mejorar la credibilidad y confianza del cliente Incrementar la satisfacción del cliente	
<b>Comercio electrónico</b> Transacciones de pago	Facilita las transacciones comerciales con los clientes especialmente de provincia.	1
<b>CRM</b> – Gestión de relación del cliente	Integrar todos los canales de acceso al cliente, para ofrecer una atención personalizada, desarrollar ofertas personalizada, anticipar sus necesidades	2
<b>SCM</b> – Gestión de la cadena de abastecimiento	Reducir costos de transacción, mayor eficiencia a los niveles de inventarios.	1
<b>Intranet</b> - Corporativa	Mejorar los niveles de coordinación y comunicación.	1

**Elaboración: Autor de la Tesis**

Las iniciativas de negocio electrónico han sido priorizadas de acuerdo a su contribución a los objetivos empresariales.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta para evaluar la implementación de los proyectos en la Web son los siguientes:

**Cuadro 3.14 Consideraciones a seguir para la adopción de negocios electrónicos**

<p><b>Outsourcing</b> Debido a las actividades de desarrollo e implementación de un Web Site son altamente especializadas y el personal de la empresa no cuenta con la experiencia correspondiente, se ha estimado la conveniencia de tercerizar el Hosting.- Servicio de Web Server – y en la primera fase será en condición de compartido, el servicio de desarrollo de las páginas web también será tercerizado, los servicios de mantenimiento estarán en la misma condición, procediéndose paralelamente a la capacitación del personal interno para gestionar el desarrollo del proyecto y futuros mantenimientos.</p>
<p><b>Seguridad</b> En cuanto a la seguridad se consideran fundamentalmente los aspectos de: Autenticidad.- Se comprobará que los participantes de la operación comercial sean quienes dicen ser. Privacidad.- proteger la información que se transmite entre las partes involucradas. Integridad.- garantizar que los datos no han sido alterados de forma fraudulenta No repudio.- garantizar que el comprador no rechazará la transacción al momento de pagar.</p>
<p><b>Servicios integrados</b> Los servicios telefónicos, correo electrónico, reclamos en oficina, interacciones en la web deberán manejarse integradamente, para no confundir al cliente y evitar insatisfacciones.</p>
<p><b>Integración de aplicaciones back office</b> Esta es una condición necesaria antes de desarrolla aplicaciones en la Web que consulten o realicen transacciones basados en los sistemas de back office; de hacerlo en forma aislada se corre el riesgo de ofrecer un servicio deficiente al cliente, que genere confusión e insatisfacción.</p>
<p><b>Comercio electrónico</b> Para adoptar transacciones de comercio basadas en la Web es de vital importancia garantizar la condiciones de seguridad adecuadas</p>
<p><b>Financiamiento</b> Antes de lanzarse en un proyecto de esta magnitud, asegúrese de que tendrá un presupuesto adecuado y no le faltará dinero para soportar todos los servicios relacionados y para el mantenimiento permanente de la página; salir de la Web una vez que esta operativa puede significarle una perdida considerable de clientes.</p>
<p><b>Publicidad</b> El lanzamiento a la Web debe ir acompañado de un adecuado plan de publicidad, se debe motivar a los clientes al uso del nuevo canal, recuerde que se ha invertido en su implementación y solo una audiencia considerable justificará la inversión. Use medios como otros portales conocidos, la fuerza de ventas con volantes afiches, use todos los formatos impresos para promocionar su página web, todas las tarjetas de presentación de sus empleados, las revistas especializadas, los diarios, los empaques y envases de los productos.</p>
<p><b>Tecnología</b></p>

Se debe tener en cuenta los ciclos de vida tecnológicos, ya que pueden traer abajo la inversión, las alternativas hosting son en ese sentido convenientes ya cubren estos riesgos, pondere los costos. La capacitación del personal interno es importante para medir los impactos tecnológicos.

**Capacitación**

La capacitación completa de la organización y de los asociados de negocio respecto al lanzamiento del nuevo canal en Internet es fundamental, todos absolutamente todos deben tener conocimiento de este hecho y si es posible oblíguelos a usarlo. Los clientes quedan desconcertado cuando alguien relacionado a la organización no conoce de su existencia, peor aun si ese alguien es de la fuerza de Ventas.

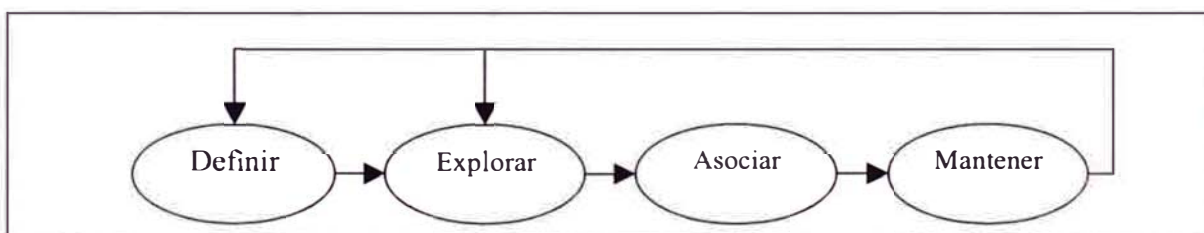
**Legales**

Es importante tener en cuenta los aspectos legales que nos protegen en el nuevo ambiente transaccional así como aquellos que nos limitan, algunos de ellos son la reglamentación pendiente respecto a las firmas digitales, establecer contratos claros con los proveedores de Hosting y desarrollo de software respecto a los derechos de propiedad del software nos evitará futuros dolores de cabeza, contratos con el proveedor y cláusulas informativas a los clientes de confidencialidad y no divulgación de la información, generan seguridad y confianza. Patente su modelo de negocio en la Web si es necesario.

**Elaboración: Autor de la Tesis**

Complementariamente se adoptara el Plan CEM (Customer experience Management Plan) para comprender, medir, monitorear y mejorar el Web Site a fin de optimizar los objetivos del negocio y satisfacer las expectativas del cliente.

**Cuadro 3.15 Plan CEM – optimizar objetivos y satisfacer expectativas**



	<b>Definir</b>	<b>Explorar</b>	<b>Asociar</b>	<b>Mantener</b>
<b>Resultado</b>	Aclarar las metas del negocio y los estándares de medición	Conocer las necesidades y expectativas del cliente	Desarrollar e implantar un sitio orientado al cliente	Definir una estrategia de largo plazo basada en un diagnóstico permanente
<b>¿Qué?</b>	Determinar alcance y gravedad de los problemas del sitio	Identificar preferencias y tendencias	Definir estándares, referencias y procedimientos	Rediseñar el sitio en función de las fases anteriores
<b>¿Cómo?</b>	Evaluar la conducta del visitante: interacción, abandono, encuestar	Determinar patrones: Focus group, análisis de tráfico y encuestas	Lograr un diseño que complemente las bases de datos y las redes	Integrar toda la información obtenida que sea útil para el negocio
<b>¿Cuándo?</b>	Permanentemente	Periódicamente	Después de las fases anteriores	Trimestralmente
<b>¿Quién?</b>	Analistas de negocios y de marketing y personal de TI	Etnógrafos y expertos en investigación de mercados	Equipos multdisciplinarios: diseñadores web, programadores, gerentes, TI	Administradores web, gerentes funcionales, gerentes TI

**Fuente: WebCriteria**

### **3.4 Toma de decisiones**

Procedemos a evaluar cada una de las alternativas buscando encontrar sus ventajas y desventajas de su aplicación a la solución de los problemas planteados.

En relación a la alternativa de desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial, el proceso de análisis que implica tanto en el macroambiente donde se desarrolla, como al interior de la organización nos permite adquirir un conocimiento bastante completo del posicionamiento del negocio, esto nos da la ventaja de definir y establecer el direccionamiento estratégico que deseamos que siga la empresa, sin el cual difícilmente sabríamos acertadamente a donde nos dirigimos por mas tecnología y capacidades que tengamos. Tener una misión clara, identificable con la empresa, concisa, aplicable a nuestra realidad y que inspire al personal, fortalecer productivamente el ambiente laboral de la empresa. El Plan empresarial provee como resultado una cartera de proyectos y actividades que se transforman en acciones estratégicas destinadas a realizar los factores críticos de éxito y los objetivos empresariales alineados a la Misión y Visión de la empresa.

En cuanto a la alternativa de revisión del modelo de negocio, su ámbito de acción no difiere mucho de un Plan Estratégico Empresarial, sin embargo se centra mas en detalle en el modelo en sí; buscando encontrar oportunidades para potenciar el core del negocio o en su defecto redefinir el modelo, ambas con la finalidad de generar mayor riqueza y valor para el cliente.

La siguiente alternativa de desarrollo de un Plan de TI / SI es mas específica, y da por su puesto de que ya existe un Plan Estratégico Empresarial, por lo tanto es dependiente de la primera alternativa. Conforme la tecnología ha ido evolucionado, su papel en las empresas se ha vuelto mas estratégico, hoy en día es casi imposible pensar en un negocio sin considerar las tecnologías de información como una herramienta estratégica para potenciar dicho negocio; a pesar que los costos de los equipos siguen bajando, la utilización de estos recursos por sus características de obsolescencia y rápida innovación, requieren una eficiente planificación dentro de la organización, este uso eficiente y planificado nos proveerá ventajas en el uso de los recursos tecnológicos y humanos.

En los últimos años el uso de Internet se ha masificado, hoy en día es común que las empresas tengan presencia en Internet, al menos a nivel informativo (paginas

institucionales); si embargo la transición hacia este entorno debe ser cuidadosamente planificada, estableciéndose objetivos claros y plazos definidos, la web provee a los negocios fuentes potenciales de ventajas competitivas y estrategia que adecuadamente empleadas generan capacidades y diferenciación de la competencia. Su planificación y desarrollo debe ir de la mano o en estrecha coordinación con el Plan de TI / SI.

Las alternativa mencionadas no se superponen directamente son mas bien complementarias por lo que DERQUSA S.A. ha adoptado trabajar en ellas, estableciendo por conveniencia cierta precedencia para su desarrollo; se ha establecido en primer lugar el desarrollo de un Plan Estratégico Empresarial que una vez alcanzada la etapa de direccionamiento estratégico, se desarrollará en paralelo con la revisión del Modelo de Negocio siguiendo el proceso de Hamel, el personal de tecnología formará parte de los equipos de planeamiento y revisión del modelo a fin de que el proceso de elaboración del Plan de TI / SI sea mas rápidamente analizado. Las estrategias de negocio electrónico formarán parte del plan de TI / SI

### **3.5 Estrategias adoptadas**

Se han adoptado las siguientes estrategias para asegurar el cumplimiento:

- Obtener el compromiso y la participación de la alta dirección y las gerencias funcionales para el desarrollo del proyecto
- Capacitar al personal para asegurar una productiva participación en el proceso de Planeamiento Estratégico y revisión del Modelo de Negocio, ya se ha contratado los servicios de asesoría externa para esta actividad.
- Institucionalización del Plan Estratégico Empresarial, para lo cual se ha nombrado un responsable encargado de la coordinación de actividades para el desarrollo del plan y su mantenimiento.
- Formalizar el establecimiento y uso de metodologías para el planeamiento empresarial, tecnologías y sistemas de información y gestión de proyectos.
- Crear las condiciones para adoptar una cultura organizacional basada en la flexibilidad, la innovación, el conocimiento y la cooperación, que este preparada para afrontar cambios continuos. Para ello deberá primero evaluarse al personal

para medir su predisposición respecto a esta tendencia, y en base a ella proceder a capacitar o hacer los cambios necesarios.

- Capacitación al personal para la adopción de tecnologías de información, en los procesos de gestión , control y toma de decisiones.
- Reforzar la organización y equipos de trabajo del Área de Tecnología, a quien se le ha asignado formalmente el Desarrollo del Plan de TI / SI alineado al Plan Estratégico Empresarial, este plan deberá incluir el desarrollo de estrategias de Negocios Electrónicos.
- Conformación de equipos de trabajo multidisciplinarios y multifuncionales, a quienes se les esta asignando trabajos que fomenten la integración y el conocimiento de la organización, con la finalidad de mejorar el desempeño individual y en equipo, se fomenta la aplicación de metodologías establecidas.

### 3.5.1 Evaluación económica del proyecto

En esta sección se procede a determinar la factibilidad económica del proyecto, para lo cual procede a cuantificar el costo del proyecto y sus respectivos beneficios esperados, por limitaciones de información en la estimación de los ingresos se ha estimado una cifra razonable en cuanto al crecimiento de la ventas producto de la implementación del proyecto.

#### A. Estimación de Costos

##### A.1 Costos de Planificación y revisión del Modelo del Negocio:

Conceptos	Duración Días lab.	Importe (US\$)
Capacitación y evaluación del personal de la Empresa (diez sesiones de dos horas c/u, cinco para personal ejecutivo y cinco para personal asistente y de operaciones). Proceso interdiario, se establece como entregable el perfil de la cultura de la organización.	12	800.00
Consultoría para el establecimiento de la metodología de Planeamiento Estratégico y participación en el desarrollo (dos etapas, la primera en diez sesiones de dos horas c/u solo personal ejecutivo; la segunda etapa a tiempo parcial cuatro horas diarias por quince días laborables, se establece entregables para cada fase según estructura del gráfico 3.1).	40	2,500.00
Consultoría en la revisión del Modelo de Negocio y explicación de la metodología, solo personal ejecutivos, diez sesiones de dos horas cada una, desarrollo y aplicación, entregable cuestionario desarrollado y estrategias concretas a seguir.	12	1,500.00
Desarrollo del Plan de Tecnologías y Sistemas de Información considerando iniciativas e-business, basado en el Plan Empresarial y el Modelo del	30	2,500.00

Negocio, tiene como entregables: Plan de desarrollo del Sistemas de Software, el modelo de Base de Datos y la arquitectura tecnológica requerida.		
<b>Total días laborables y costos estimados</b>	<b>94</b>	<b>7,300.00</b>

**Notas:**

- Los recursos de ambiente, equipo, materiales de oficina, información e investigación serán proveídos por la Empresa.
- Esta primera fase será financiada en seis meses a cuotas iguales a una tasa efectiva anual de 15% sobre el saldo deudor.

**A.2 Estimación de costos de equipos y software base:**

<b>Conceptos</b>	<b>Importe (US\$)</b>
Costos de equipos para implementación de la arquitectura tecnológica según cuadro 3.10	6,400.00
Costos de software base	5,600.00
<b>Total equipos y software base</b>	<b>12,000.00</b>

**A.3 Estimación costos de desarrollo y personalización de aplicaciones:**

<b>Conceptos</b>	<b>Duración Días lab.</b>	<b>Importe (US\$)</b>
Gestión de pedidos en oficina	20	2,000.00
Gestión de pedidos en WEB	40	4,000.00
Gestión de inventarios	30	3,000.00
Compras nacionales	15	1,500.00
Compras importadas	20	2,000.00
Gestión de cobranzas	30	3,000.00
Gestión de vendedores	15	1,500.00
Gestión de Ventas	25	2,500.00
Proyección de demanda	15	1,500.00
Programa de producción	25	2,500.00
Atención al cliente	40	4,000.00
Gestión de presupuesto	25	2,500.00
Caja y bancos	25	2,500.00
Interfase contable	30	3,000.00
Información Gerencial	30	3,000.00
<b>Total en días laborables y costo total</b>	<b>385</b>	<b>50,500.00</b>

**Notas:**

- Las aplicaciones sombreadas son paquetes que serán personalizados de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- El presupuesto y los tiempos están basados en una persona, la empresa proporcionará dos analistas programadores por lo que los tiempos disminuirán a menos de la mitad.



#### A.4 Estimación de costos de operación y mantenimiento:

<b>Conceptos</b>	<b>Importe US\$ - Mes</b>	<b>Importe US\$ Año 0</b>	<b>Importe US\$ - Años siguientes</b>
Dos Analistas Programadores	1,800.00	12,600.00	10,800.00
Un operador de sistemas, soporte técnico y administrador de la WEB	600.00	7,200.00	7,200.00
Contrato de licencias y mantenimiento de aplicaciones	100.00	1,200.00	4,200.00
Dominio de Internet	35.00	420.00	420.00
Línea dedicada	350.00	4,200.00	4,200.00
<b>Total costos</b>	<b>2,885.00</b>	<b>25,620.00</b>	<b>26,820.00</b>

#### Notas:

- Con la participación de dos analistas programadores, se estima que el tiempo de desarrollo del proyecto se reduzca de 385 días a aproximadamente 7 meses laborables. Después de este periodo solo quedará una persona que se encargara del mantenimiento. El operador es permanente.
- Adicionalmente al contrato de actualización de licencias de software base, se considera un contrato de mantenimiento de aplicaciones de US\$ 3,000.00 anuales.

#### B. Estimación de Beneficios

Las ventas actuales se estiman en US\$ 600,000.00 anuales y producto de la implementación del proyecto se estima un incremento de 25% anual.

Otros beneficios alcanzados producto de la implementación:

Mejor relación y atención a los clientes que conlleva mejorar la retención, mejor relación con los proveedores, mejor nivel de coordinación.

Mayor capacidad de acción de la fuerza de venta para ingresar a nuevos mercados, introducir nuevos productos, mejor disponibilidad de stocks que conlleva a la reducción de pedidos no atendidos)

Reducción de costo y de gastos en las distintas áreas de la organización, por mejorar de coordinación, comunicación y reducción de los ciclos de trabajo.

Aumento de la productividad de los trabajadores al disponer del apoyo de mejores aplicaciones automatizadas para el desempeño de sus actividades.

Automatización de los procesos operativos

Integración del negocio, lo cual permite un control mayor de los mismos ya que dejan de ser procesos meramente manuales.

Incorporación de las mejores prácticas de la industria.

Módulos fácilmente adaptables entre sí y que facilitan la incorporación de nuevas aplicaciones.

### C. Consideraciones adicionales para la evaluación del proyecto

- Los propietarios han estimado que el proyecto sería un éxito si se alcanza una rentabilidad de no menos el 17%.
- Los equipos se depreciaran en tres años, con valor de reventa al final del periodo del 10%.
- El capital de trabajo se estima en 20% el valor de las ventas, considerando para el año 0 US\$ 10,000.00
- Los egresos de operación son el 70% el valor de las ventas
- Se considera un periodo de tres años para la evaluación del proyecto
- El Crédito tendría una tasa de interés de 7% anual en dólares, con un plazo de 5 años y cuotas constantes.
- La inflación en moneda extranjera se prevé en 3% al año.

### Cálculo de los flujos operativo, económico y financiero del proyecto:

Datos		
Tasa exigida por el empresario	17%	
Tasa de financiamiento	7%	
Equipos	6,400	
Capital de trabajo	20%	de las ventas
Capital de trabajo 1er año	10,000	
Depreciación	10	años
Venta de activos	10%	del valor inicial
Costos de operación y manten.	23,820	Dólares año
Venta de software	80%	
Ingresos año anterior	600,000	Dólares año
Incremento de ventas anuales	25%	Anual
Egresos	70%	de ingresos
Deuda	30%	de la inversión
Aporte propio	70%	de la inversión
Tasa impositiva	30%	
Inflación dólares	3%	
<b>CPPC</b>	<b>14%</b>	

Variables en el tiempo				
	0	1	2	3
Ingresos total	600,000	750,000	937,500	1,171,875
Ingreso por proyecto		150,000	337,500	571,875
Egresos		-105,000	-236,250	-400,313
Capital de trabajo	-10,000	-67,500	-114,375	0
Incremento Capital de trabajo		-57,500	-46,875	0

Depreciación		-2,133	-2,197	-2,263
Costo de operación y manten.		23,820	23,820	23,820
Inversión				
Planificación y preparación	7,300			
Desarrollo y personalización	50,500			
Software base	5,600			
Equipos accesorios	6,400			
Operación y mantenimiento	25,620			
Total	95,420			

<b>Flujo Operativo</b>				
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Ingresos		150,000	337,500	571,875
(-)Egresos		-105,000	-236,250	-400,313
(-)Depreciación		-2,133	-2,197	-2,263
(-)Costos de operación y mant.		-23,820	-23,820	-23,820
Utilidad antes de impuestos		19,047	75,233	145,479
Impuesto a la renta		5,714	22,570	43,644
Resultado del ejercicio		13,333	52,663	101,835
Depreciación		2,133	2,197	2,263
<b>Fondos Generados</b>		<b>15,466</b>	<b>54,860</b>	<b>104,099</b>

<b>Flujo Económico</b>	-105,420.00	-42,034.00	7,985.20	250,337.73
------------------------	-------------	------------	----------	------------

<b>TIR</b>	<b>23%</b>
------------	------------

Hasta aquí la tasas interna de retorno al ser mayor que la tasa exigida por el empresario demuestra la factibilidad del proyecto.

### **Cálculo del CPPC**

#### **Cronograma de servicio de la deuda**

Tasa de interés : 7%

<b>Deuda</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Saldo Inicial		31,626	21,084	10,542
Intereses		2,214	1,476	738
Principal		10,542	10,542	10,542
Saldo Final		21,084	10,542	0
Intereses d. Imp.		1,550	1,033	517
<b>F. C. de Servicio de la deuda</b>	<b>-31,626</b>	<b>12,092</b>	<b>11,575</b>	<b>11,059</b>

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Deuda</b>		31626	21084	10542	0	0
<b>Capital</b>		63,794	63,794	63,794	63,794	63,794
		95,420	84,878	74,336	63,794	63,794

<b>% de deuda</b>		0.33	0.25	0.14	0.00	0.00
<b>% de capital</b>		0.67	0.75	0.86	1.00	1.00

<b>CPPC por período</b>		13%	14%	15%	17%	17%
-------------------------	--	-----	-----	-----	-----	-----

<b>VANE</b>	<b>32,169.40</b>	<b>137,589.40</b>	<b>197,495.68</b>	<b>217,148.65</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
-------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------	-------------

<b>Flujo de caja Financiero</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Flujo de caja económico</b>	-105,420.00	-42,034.00	7,985.20	250,337.73	0.00
<b>(-) Servicio de la deuda</b>	31,626	-12,092	-11,575	-11,059	0
<b>F.C. Financiero</b>	-73,794.00	-54,125.67	-3,589.92	239,279.17	0.00

<b>VANF</b>	<b>US\$26,721.13</b>
<b>TIR</b>	<b>107%</b>

El valor actual neto financiero del proyecto es positivo, por lo que confirma la rentabilidad el proyecto.

## **CAPITULO IV: EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

Actualmente el proyecto se encuentra en desarrollo, sin embargo podemos adelantar algunos resultados obtenidos:

- Se ha establecido manuales de procedimientos, funciones y responsabilidades, lo cual ha generado un ambiente de mayor orden en la empresa .
- Se ha generado un ambiente de muchas expectativas y motivación especialmente en el personal de rango medio, debido a la participación activa de la Gerencia General contratando apoyo externo para capacitación del personal.
- La adopción de un compromiso de cambio basado en innovación y el mejoramiento del actual Modelo de Negocio, la cooperación y el mutuo beneficio es la consigna liderada por la Gerencia General y que trata de inculcar al personal, que esta tomando muy en serio el nuevo reto, participando activamente en la reuniones de grupo, aportando nuevas ideas
- La mayoría del personal ya conoce y se identifica con la Visión y Misión de la Empresa, a pesar de que aun a la fecha no se ha declarado formalmente.
- Se ha iniciado el proceso de implementación de redes con la finalidad de desarrollar aplicaciones integradas, esta noticia ha tenido una notable acogida por el personal directamente afectado, lo que demuestra la predisposición y flexibilidad del personal hacia la adopción de tecnología.
- Los programas de capacitación han sido masivamente aceptados.
- La evaluación del personal respecto a su flexibilidad para adoptar cambio ha sido positiva en general.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

- Un enfoque combinado del negocio, visto desde diferentes perspectivas proveerá mayor información y herramientas para optimizar o redefinir el Modelo de Negocio existente, de esta forma se nos permite cruzar las estrategias encontradas en cada uno de los métodos seguidos, identificando opciones similares o complementarias que esclarecen el camino de solución que debemos seguir.
- La adopción de una cultura organizacional con sólidos valores basados en la colaboración, la innovación, la calidad, el conocimiento y la búsqueda de la excelencia son importantes para facilitar la adopción de nuevas estrategias o enfoques del negocio apoyados con tecnología.
- El Plan Estratégico Empresarial es la guía fundamental para el desarrollo de todas las actividades del negocio, se requiere objetivos claros y metas específicas alineadas a la misión de la empresa, sin direccionamiento estratégico las empresas no caminan eficientemente.
- El proceso de planificación debe ser algo de la empresa, llevado a cabo y dirigido por personal propio de la empresa, aunque en algunos casos pueda pensarse en ayuda externa ya sea por razones de tipo metodológico o como elemento de control que supla la falta de experiencia propia.
- Es fundamental que la alta dirección y las áreas gerenciales de toda la empresa participen activamente en el proceso de Planeamiento tanto Empresarial como de las TI / SI , la alta dirección debe hacerlo suyo explícitamente, participando activamente en algunas actividades concretas.
- La revisión del Modelo de Negocio como procedimiento para identificar nuevas oportunidades de negocio es una actividad fundamental que debe realizarse con cierta frecuencia. El continuo dinamismo de la competencia y las condiciones cambiantes de los sectores de negocio, producto de la innovación continua de la tecnologías pueden cambiar radicalmente las reglas de juego, generando nuevas oportunidades o restringiendo la capacidad de acción nuestras líneas de negocio,

por lo que debemos estar monitoreando permanentemente esos cambios y prepararse para actuar rápidamente.

- El ingreso a la Web es una actividad que las empresas tarde o temprano tendrán que realizar, sin embargo se requiere cierto nivel de preparación por ser un campo nuevo de experimentación para la organización. Internet debe ser considerado como un canal adicional antes que como una plataforma sobre la cual desarrollar exitosamente negocios minoristas. Es mucho más difícil alcanzar la rentabilidad para una solución e-business aislada del negocio central, que para una solución integrada a las aplicaciones back-end del negocio. Sin embargo, los ganadores entre los que manejan soluciones aisladas del negocio central en Internet serán aquellos que se conecten de manera exitosa a las aplicaciones de su negocio convencional.
- Es necesario considerar dentro del Plan Empresarial de la organización el papel o impacto que las tecnologías de información y sistemas de información pueden tener en el logro de los objetivos corporativos, no considerarlos es simplemente perder oportunidades de desarrollo del negocio e incrementar riesgos de ineficiencia en la gestión y pérdida de control.
- El “enfoco en el cliente” es definitivamente la consigna a seguir en el desarrollo de todo modelo de negocio, si se quiere desarrollar negocios exitosos que garanticen su sostenibilidad en el tiempo deberá prepararse en todos los frentes internos y externos siguiendo esta premisa.
- La integración de los procesos internos (back-end) y de gestión externa con clientes, proveedores y asociados apoyados en tecnologías de información es fundamental, esto es la bases para el desarrollo de estrategias de negocio e-business enfocadas al cliente de atención al cliente y para un eficiente sistema de información que apoye las actividades de planeamiento, gestión y control.
- El uso de la redes al interior de la empresa e inter-empresarial mejoran significativamente la coordinación y la comunicación de los miembros de la organización y los asociados de negocios.

## 5.2 Recomendaciones

- Tenga en cuenta que la perspectiva bajo la que se elabora el plan de TI / SI es fundamentalmente una perspectiva de negocio, no una perspectiva tecnológica.
- En organizaciones en que se encuentran en fase de expansión y anarquía y que todavía no se ha establecido ninguna metodología de planificación, será muy difícil implementar directamente una metodología activa de generación de planes estratégicos de empresas y de tecnología simultáneamente al carecer la empresa de una cultura organizativa correspondiente. En estas circunstancias es recomendable llegar al método activo por vía evolutiva mediante la implementación de una metodología pasiva en una primera fase que ayude a la creación de la cultura necesaria.
- La estrategia de optar por outsourcing, desarrolla conveniencias en relación a que no nos desvíen de la esencia del negocio, a veces nos permiten reducir costos operativos, contar con mayor flexibilidad de recursos, tener acceso a nuevas competencias, know-how y establecer relaciones de colaboración. Sin embargo es necesario considerar ciertos factores críticos para el éxito de la relación, algunos de ellos son: términos claros en el contrato con alcances bien definidos, flexibilidad en el servicio para satisfacer las necesidades cambiantes en el negocio, habilidad y experiencia del proveedor, compatibilidad con la cultura y estilo de gestión del proveedor.
- El ingreso a la Web es un acontecimiento muy emotivo para muchos, esto hace que se deje de lado aspectos que producen errores en la interacción con los clientes, algunos de los que debemos evitar son: marketing inadecuado para atraer al cliente al Web Site, Web Sites no integrados a los sistemas “back end”, Web Site confusos, desactualizados y poco atractivos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Dirección de Mercadotecnia 8va. Ed. Philip Kotler Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México 1,996
- Liderando la Revolución, por Gary Hamel; ed. Gestion 2000; España 2000 (HD53 H353 2000)
- Chile hacia la Sociedad de la Información – Informe al Presidente de la República - Enero de 1999
- Planeamiento Estratégico, Ibere Arco de Fleza, Fundación Getulio Vargas 2000
- El proceso estratégico. Conceptos, textos y casos. Henry Mintzberg y James Brian Quinn, segunda edición; Ed. Prentice-Hall, México, 1993
- Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información de la empresa, Rafael Adreu, Joan e Ricart y Joseph Valor; ed IESE, España 1990
- Information Engineering. Book II – Planning and Analysis, James Martin, Prentice Hall, New Jersey, 1990
- E-business. Roadmap for success, Ravi Kalakota y Marcia Robinson; ed. Addison-Wesley; USA 1999.
- Introduction to Supply Chain Management, by Robert B. Handfield & Ernest L. Nichols Jr., USA 1999
- Los Negocios en la Era Digital, por Bill Gates, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Abril 1999
- La Era de los Negocios Electrónicos, como generar utilidades en la Economía Digital, por: Don Tapscott, Alex Lowy y David Ticoll, McGraw-Hill.
- La revolución e-business. Por Daniel Amor; ed. Prentice-Hall; Argentina 2000
- Soluciones de Microsoft de Comercio Electrónico, por Brenda Kienan; ed McGraw-Hill, España 2000
- Seguridad y Comercio Electrónico en la Web. Por Simson Garfinkel y Gene Spafford; ed. McGraw-Hill, México 1999.
- Ingeniería de Software. Un enfoque práctico. Por Roger S. Presman; tercera edición; ed. McGraw- Hill/ Interamericana de España, 1993
- Estadísticas de Internet, y consideraciones y guías de diseño en la Web <http://www.Webcriteria.com>
- Estadísticas de negocios electrónicos [http://www.na\\_daq.com](http://www.na_daq.com)
- Public Technology Inc. (2001) Survey of e-government in Local Government. <http://pti.nw.dc.us/link> (10/10/2001; 08:30h)

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>Término</b>	<b>Descripción</b>
Back Office	Aplicaciones convencionales que soportan transacciones generalmente en lotes, se les llama así a todas las aplicaciones de soporte que se encuentran detrás de la ventanilla al cliente
B2B	Operaciones electrónicas de negocio a negocio
B2C	Operaciones electrónicas de negocio a cliente
CD's	Discos compactos
CRM	Gestión de relación del cliente
e-business	Negocios electrónicos
EDI	Intercambio electrónico de datos
ERP	Planificación de recursos empresariales
FCE	Factores críticos de éxito
FODA	Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas
Front End	Son las aplicaciones de servicio directo al cliente, con las cuales puede interactuar directamente o vía un operador
Hosting	Alquilar los servicios de servidor Web
HTTP	Protocolo de transmisión de hipertexto (Internet)
Marketspace	Es el ambiente de trabajo o interacción del e-business o el comercio electrónico, en el cual se desarrollan las transacciones electrónicas.
Outsourcing	Servicios ofrecidos por terceros
SCM	Gestión de la cadena de suministro o abastecimiento
SDR-RDP	Sesión de definición del proyecto - reporte de definición del proyecto
Stakeholder	Todos los agentes relacionados al negocio (accionistas, clientes, consumidores, empleados, proveedor, distribuidores, asociados, etc.)
TCP/IP	Protocolo de control de transmisión / Protocolo de Internet
TIC	Tecnologías de información y comunicaciones
TI	Tecnologías de información
TI / SI	Tecnologías y Sistemas de Información
UML	Lenguaje de modelamiento unificado (orientado a objetos)
XML	Extensible Mark-up Language
24x7	Servicio las 24 horas, los siete días de la semana

## ANEXO

### **LIDERANDO LA REVOLUCIÓN, Por Gary Hamel**

¿Puede pensar mas allá de los nuevos productos y servicios, en conceptos empresariales totalmente nuevos, que satisfagan de forma no convencional las necesidades profundas de los clientes? ¿puede pensar en formas no convencionales de renovar un concepto empresarial existente? ¿puede pensar no linealmente?

En la mayoría de las empresas hay muy pocas personas capaces de pensar en forma general y a la vez concreta sobre nuevos conceptos empresariales o que vislumbren ajustes radicales en los modelos existentes de negocios. Es por esto por lo que tantas grandes ideas quedan sin nacer – alguien tiene un fragmento de una idea pero no sabe como construir un modelo empresarial completo a su alrededor –

Por eso, también, tantas empresas se quedan atrapadas en la convergencia estratégica – están encerradas en una visión unidimensional de la innovación – y no pueden imaginar maneras totalmente nuevas de diferenciar los modelos empresariales existentes.

¿Puede imaginarse un mundo en el cada vez que coge el teléfono o se conecta a Internet, un pequeño aparato controla una subasta en tiempo real para determinar que proveedor le transportará sus bits al menor precio? En lugar de cambiar de proveedor cada par de años, en busca del mejor contrato, podría cambiar hasta doce veces al día. Y su nueva distribuidora le presentaría una única factura conjunta. ¿Sucederá? Quien sabe. Pero salvo que usted o su empresa se conviertan en expertos en innovación de conceptos empresariales, otras mentes mas imaginativas capturarán la riqueza del futuro.

Hay poco mas de un puñado de empresas que ya han empezado a implantar sistemas de innovación centrados en la creación de un flujo estable de conceptos empresariales nuevos, o de nuevas reglas dentro de los conceptos empresariales actuales. En los próximos capítulos, conocerá algunas personas y empresas que se han convertido en maestros de la innovación de conceptos empresariales.

### **INNOVACIÓN DE CONCEPTOS EMPRESARIALES**

En la nueva economía, la unidad de análisis de la innovación no es un producto o una tecnología – es un concepto empresarial –. Los cimientos de un concepto empresarial y de un modelo empresarial son los mismos – un modelo empresarial tan solo es un concepto empresarial que se ha puesto en practica –. La innovación en conceptos empresariales es la capacidad de imaginar nuevas forma de diferenciar los conceptos empresariales existentes. Por lo tanto, la innovación de conceptos empresariales es la clave de creación de nueva riqueza. La verdadera competencia en un dominio amplio – se el de los servicios financieros, las comunicaciones, el entretenimiento, la publicidad, la educación, la energía o cualquier otro campo – no tienen lugar entre productos o empresas, sino entre modelos empresariales.

A veces, los modelos empresariales nuevos dejan obsoletos a los viejos modelos. Por ejemplo, es fácil imaginar llamadas telefónicas basadas en Internet, orientadas a la transmisión de paquetes, en lugar de las llamadas utilizando circuitos dedicados de

voz. Más frecuentemente, los nuevos modelos empresariales no destruyen los viejos modelos, sino que van absorbiendo la demanda, desinflando lentamente el potencial de beneficios del viejo modelo empresarial. La fotografía digital no eliminará a la fotografía tradicional en un ataque frontal, pero puede que merme su antiguo dominio capturando una parte considerable de la demanda del sector.

El objetivo de la innovación de conceptos empresariales es introducir más variedad estratégica en una industria o un dominio competitivo. Cuando esto sucede, y cuando los consumidores valoran esta variedad, el potencial de creación de riqueza se traslada a menudo hacia el innovador. Las empresas de una parte del sector descansarán dejando que sus estrategias converjan, mientras alguna recién creada creará un modelo empresarial radicalmente nuevo y, con él, un pozo de riqueza. Por ejemplo, el poder de rebaja de precios de Wal Mart le ha permitido absorber mucha riqueza de sus proveedores, pero solo sería media verdad decir que la riqueza ha emigrado hacia Wal Mart. Lo que realmente ha sucedido es que Wal Mart consiguió hacer algo que pocos proveedores o competidores habían hecho: inventar un concepto empresarial totalmente nuevo e igualmente atractivo – el hipermercado super eficiente con <<precios bajos a diario>>.

La innovación de conceptos empresariales es meta-innovación, en tanto que cambia la base misma de la competencia de un sector o campo empresarial. El diccionario define el prefijo <<meta>> como <<más allá>> o <<más extenso>>. Al ser no lineal, la innovación de conceptos empresariales va más allá de la innovación incremental. Como toma todo el concepto empresarial como punto de partida, es más extensa que la innovación centrada únicamente en productos o tecnología.

La innovación de conceptos empresariales parte de la premisa de que la única forma de escapar de la presión de la competencia, al menos temporalmente, es construyendo un modelo empresarial tan diferente a los anteriores que la competencia tradicional se quede estancada.

Cuando más efectiva, la innovación de conceptos empresariales deja a la competencia en un callejón sin salida: si abandonan su viejo modelo probado y demostrado, se arriesgan a quedar segundos en un juego que no inventaron, cuyas reglas no entienden; pero si no adoptan el nuevo modelo, renuncian al futuro. Mal si lo hacen, peor si no lo hacen: esta es la innovación de conceptos empresariales en su máxima expresión.

La innovación de conceptos empresariales no tiene que ver propiamente con la estrategia competitiva. No es una forma de posicionarse contra los competidores. Se basa en esquivar, no en atacar. Ésta es la idea clave: lo que no es diferente no es estratégico. En tanto que la estrategia es la búsqueda de beneficios por encima de la media, la innovación de conceptos empresariales tiene que ver totalmente con la variedad – no solo en una o dos áreas, sino en todos los componentes del modelo empresarial –. A menudo, la innovación de conceptos empresariales no alcanza esta meta, pero el objetivo es éste.

En consecuencia, la capacidad de identificar primero, y luego, destruir y construir los modelos empresariales se halla en el corazón de cualquier sistema de innovación magnífica. Si su empresa no está experimentando con conceptos empresariales radicalmente distintos, ya está viviendo en tiempo de descuento.

La innovación de conceptos empresariales es una religión en Silicon Valley. Allí, directivos precoces de 25 años saben qué es un concepto empresarial. Y se deleitan

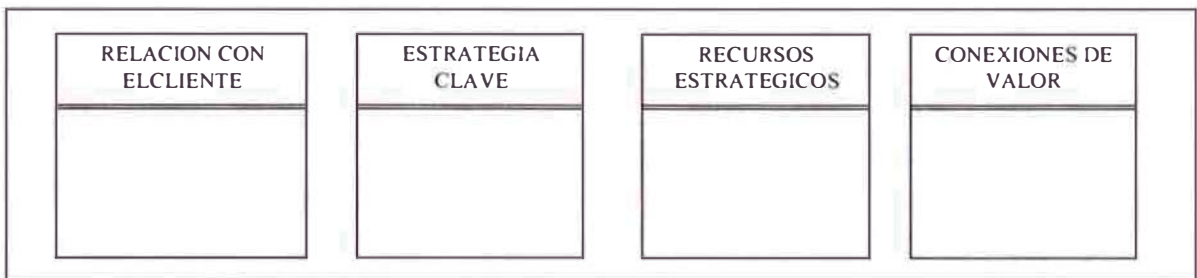
destruyendo conceptos viejos y construyendo nuevos. A los estudiantes aun no graduados de ingeniería en la Stanford University se les enseña a hacer esto - ¡no es broma! -. Sin embargo, en muchas empresas de fuera de Valley, no se encuentra ni ha una persona entre cien que sepa que es un concepto empresarial, y mucho menos como inventar uno nuevo o reinventar uno viejo. Además, dudo que pueda encontrar a doce personas de su empresa que compartan una misma definición del concepto empresarial existente en su empresa. ¿cómo podrían si ni tan solo saben identificar los elementos constituyentes de un concepto empresarial? Aunque los consultores hablan incesantemente de <<modelos empresariales>>, no he conocido a ninguno que tuviese una definición coherente de lo que realmente es un modelo empresarial. Es difícil inventar un concepto empresarial nuevo cuando no se pueden consensuar sus componentes. Dedicemos pues unos minutos a aprender a descomponer un concepto empresarial. Esta es una parte indispensable para su formación como revolucionario empresarial.

## DESCOMPONRIENDO EL MODELO EMPRESARIAL

Para ser un revolucionario empresarial, tendrá que desarrollar una capacidad instintiva para pensar en modelos empresariales en su totalidad. Hay muchas maneras de describir los componentes de un modelo empresarial. He creado un marco que es completo pero simple.

Un concepto empresarial comprende cuatro componente principales:

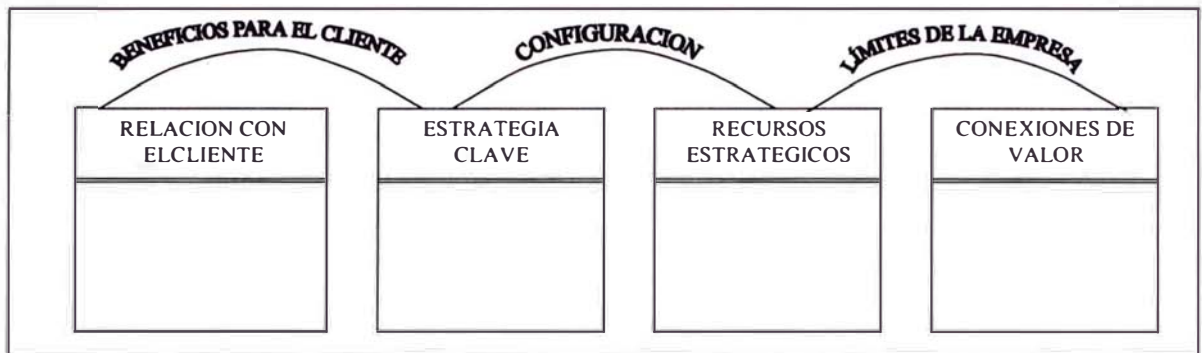
- La relación con el cliente
- Estrategia clave
- Recursos estratégicos
- Conexiones de valor



Cada uno de estos componente tiene muchas subdivisiones que se describirán más adelante. Para cada elemento he propuesto también una serie de pregunta que deberían ayudarle a pensar con ma profundidad y destreza sobre las oportunidades de innovación de conceptos empresariales. La verdad es que la mayoría de la empresas padecen de un ceguera de conceptos empresariales que no les permite ver las oportunidades para la innovación en muchas partes del concepto empresarial. En esta sección vamos a eliminar esa ceguera.

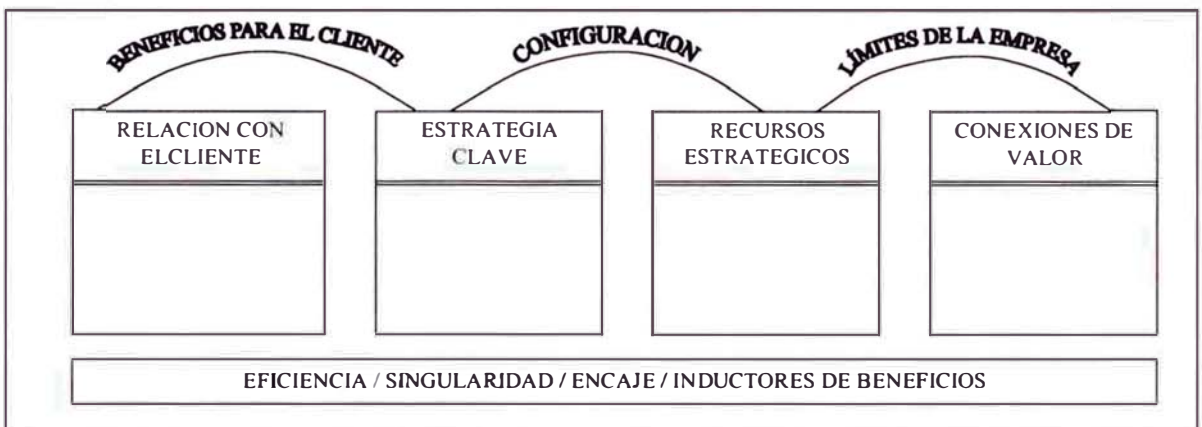
Los cuatro componentes principales están unidos por unos componentes puente:

- Estrategia clave ← Configuración de actividades → Bases de recursos
- Estrategia clave ← Beneficios para el cliente → Relación con el cliente
- Base de recursos ← Límites de la empresa → Conexiones de valor



Sosteniendo el modelo empresarial hay cuatro factores que determinan su potencial de beneficios:

- La eficiencia
- La singularidad
- El encaje
- Los inductores de beneficios



### La estrategia clave

El primer componente del concepto empresarial es la estrategia clave. Es la esencia de cómo la empresa elige competir. Los elementos de la estrategia clave incluyen la misión empresarial, el ámbito de producto / mercado y la base para la diferenciación.



1. **La misión empresarial:** comprende el objetivo global de la estrategia. La misión empresarial abarca cosas como la <<preposición de valor>>, <<la intencionalidad estratégica>>, <<metas difíciles y ambiciosas>>, <<propósito>> y los objetivos de actuación globales.

Implica un sentido de dirección y un conjunto de criterios con los que medir el progreso. Suele no expresarse abiertamente y a menudo restringe la visión de una empresa de conceptos empresariales potenciales. Un cambio en la misión empresarial de una empresa no lleva necesariamente a la innovación de conceptos empresariales. Pero cuando una empresa aporta una misión empresarial nueva o muy diferente a un sector dominado por empresas con metas empresariales prácticamente idénticas, el resultado puede ser innovación de conceptos empresariales.

Pregúntese: ¿Cuál es nuestra misión empresarial? ¿En que nos estamos convirtiendo como empresa, podemos describir un <<desde>> y una <<hasta>>? ¿Cuál es nuestro sueño? ¿Qué tipo de diferencia queremos marcar en el mundo? ¿Es nuestra misión empresarial tan relevante para los clientes como lo era hace unos años? Y aún más importante, ¿tenemos una misión empresarial que este suficientemente diferenciada de las misiones de otras empresas de nuestro sector?

2. **Ámbito de productos/ mercado:** Esto comprende la esencia del dónde compite la empresa – que consumidores, en qué geografías y qué segmentos del producto-, además de dónde, por exclusión, no compite. La definición de una empresa del ámbito de producto / mercado puede ser una fuente de innovación de conceptos empresariales cuando es muy diferente de la de los competidores tradicionales.

Pregúntese: ¿Podríamos ofrecer a los clientes algo mas parecido a una <<solución global>> a sus necesidades extendiendo nuestra definición de ámbito de producto? ¿Podríamos incrementar nuestra <<parcela de su billetera>>, además de nuestra cuota de mercado, ampliando nuestros ámbitos ? ¿Nos permitiría una nueva definición de ámbito obtener más del ciclo de vida asociado a nuestro producto o servicio? ¿Hay alguna clase de clientes que haya sido ignorada por las empresas de nuestro sector?

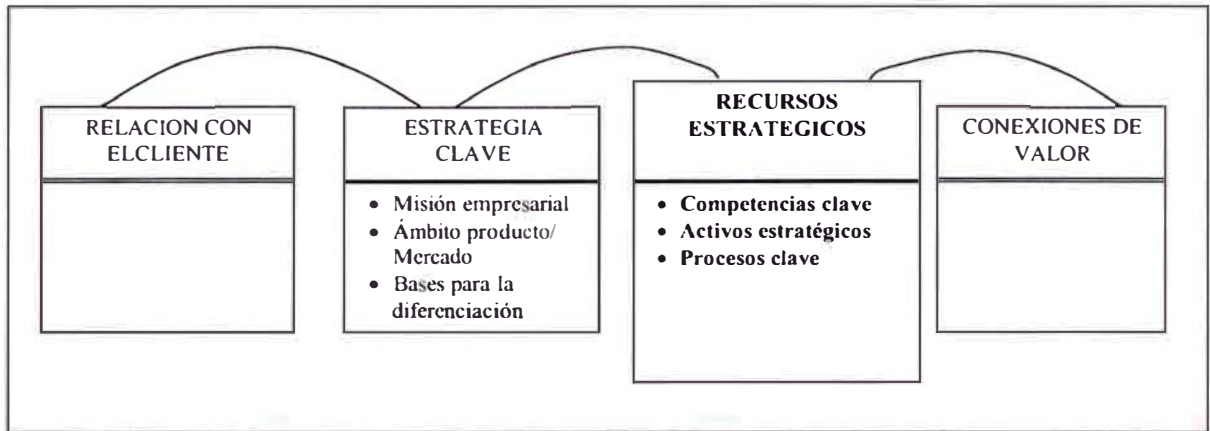
3. **Base para la diferenciación:** Esto comprende la esencia de cómo compite la empresa y, en particular, como compite de forma diferente a sus competidores.

Pregúntese: ¿Cómo se han intentado diferenciar los competidores de nuestro sector? ¿Hay otros campos de la diferenciación que podamos explorar? ¿En que aspectos del producto o servicio ha habido la menor diferenciación? ¿Cómo podríamos incrementar la diferenciación en algunos de estos campo ? ¿Hemos buscado con diligencia oportunidades de diferenciación en cada dimensión del modelo empresarial?

## **Recursos estratégicos**

Toda ventaja competitiva merecedora de este nombre se fundamenta en uno recursos únicos, específicos de la empresa. Cambiar radicalmente la base de los recursos para competir puede ser una fuente de innovación de conceptos

empresariales. Los recursos estratégicos incluyen las competencias clave, los activos estratégicos y los procesos clave.



1. **Competencias clave:** Esto es lo que la empresa sabe. Engloba habilidades y capacidades únicas.  
Pregúntese: ¿Cuáles son nuestras competencias claves? ¿Qué sabemos que sea único, valioso para los clientes, y transferible a nuevas oportunidades? ¿Cuáles son los auténtico beneficios que nuestras competencias clave nos permiten ofrecer a nuestros clientes? ¿Cómo podríamos desplegar esos beneficios de nuevas maneras o en nuevas configuraciones? ¿Qué diferencia podrían marcar nuestras competencias clave si las introdujésemos en sectores en los que los competidores poseen habilidades muy diferentes? ¿Hay habilidades que no poseemos que puedan dañar el papel que juegan nuestras competencias tradicionales en algunas soluciones globales para los clientes? ¿Qué competencias deberíamos añadir a nuestro concepto empresarial?
  
2. **Activos estratégicos:** Los activos estratégicos son lo que la empresa posee. Son cosas, más que know-how. Los activos estratégicos pueden incluir marcas, patentes, infraestructura, estándares, información de clientes y cualquier otra cosa que sea escasa y valiosa. Utilizar los propios activos estratégicos de forma original puede llevar a la innovación de conceptos empresariales.  
Pregúntese: ¿Cuáles son nuestros activos estratégicos? ¿Podríamos explotarlos con formas nuevas para aportar más valor a los clientes? ¿Podrían nuestros activos estratégicos ser más valiosos en otra configuración del sector? ¿Podemos crear nuevos modelos empresariales que exploten nuestros activos estratégicos, es decir, podemos imaginar usos alternativos de nuestros activos estratégicos?
  
3. **Procesos clave:** Esto es lo que la gente de la empresa hace. Los procesos clave son las rutinas y metodologías utilizadas para transformar los inputs en outputs. Los procesos clave son actividades, más que <<activos>> o <<habilidades>>. Se utilizan para traducir las competencias, los activos y otros inputs en valor para los clientes. Una reinención total de un proceso clave puede ser la base de la innovación de conceptos empresariales.

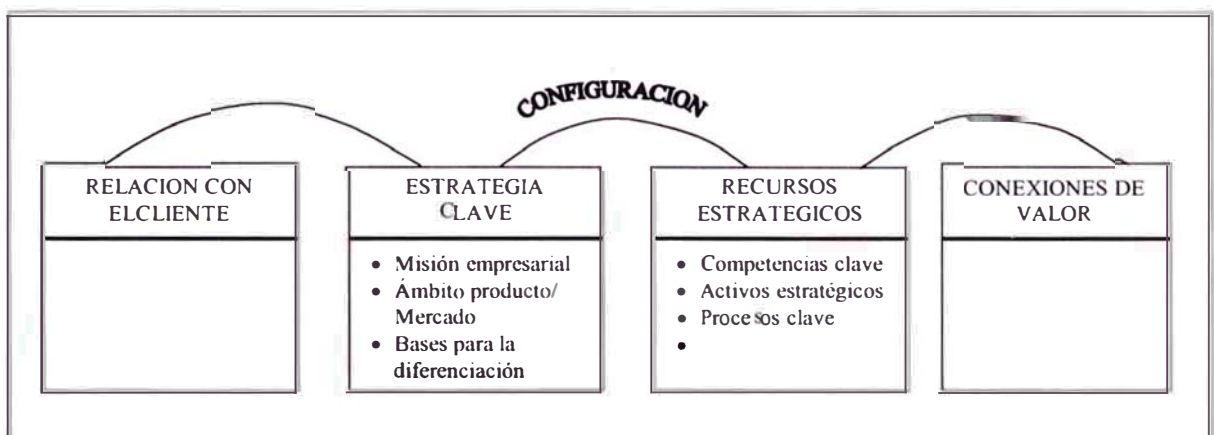


Pregúntese: ¿Cuáles son nuestros procesos más críticos, es decir, cuales procesos crean mayor valor para nuestro clientes y son más competitivamente únicos? ¿Con que frecuencia mejoramos estos procesos? ¿Está esa frecuencia acelerándose o desacelerándose? ¿Podemos imaginar un proceso totalmente distinto que ofrezca los mismos beneficios? ¿Hay oportunidades para mejoras discontinuas en la eficiencia y eficacia de nuestros procesos? ¿Podríamos extraer ideas no lineales de procesos de otros sectores? Análogamente, ¿podríamos utilizar nuestro saber para transformar algún otro sector?

## CONFIGURACIÓN

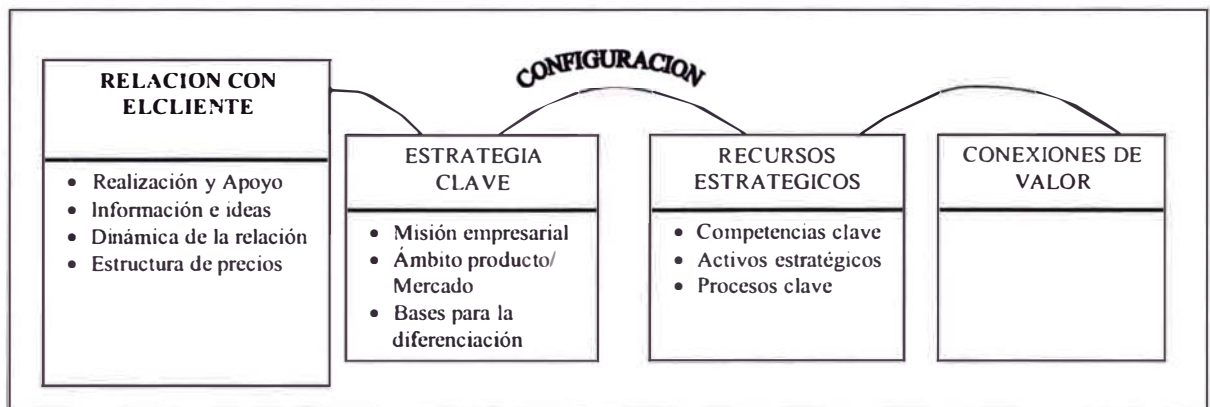
En medio de la estrategia clave de una empresa y de sus recursos estratégicos esta un componente puente al que llamo configuración. La configuración se refiere a la forma única en que las competencias, los activos y los procesos se combinan e interrelacionan respaldando una estrategia concreta. Se refiere a los vínculos entre competencias, activos y procesos, y a como se gestionan estos vínculos. La noción de configuración reconoce que las grandes estrategias (y los grandes modelos empresariales) descansan sobre una mezcla única de competencias, activos y procesos.

Pregúntese: ¿Cómo gestionamos las relaciones entre los diferentes activo conocimientos y procesos? ¿Hemos configurado nuestros activos, habilidades y procesos de forma única? ¿Hay alguien en nuestro sector o dominio que haya configurado sus recursos estratégicos de forma no convencional? ¿Ha sacado partido de esa configuración? ¿Podemos imaginar configuraciones muy diferentes que las que tenemos en este momentos?



### Relación con el cliente

El tercer componente del concepto empresarial, el interfaz del cliente, tiene cuatro elementos: la realización y el apoyo, la información y las ideas, la dinámica de la relación y la estructura de precios. Internet ha provocado un cambio radical en cómo llegan los fabricantes a los consumidores.



**1. La relación y el apoyo:** Esto se refiere a la forma en que la empresa <<va ha el mercado>>, cómo <<llega>> a los consumidores – qué canales utiliza, qué tipo de apoyo ofrece al cliente y que nivel de servicio proporciona.

Pregúntese: ¿Cómo llegamos a los clientes? ¿Por qué <<tiene que pasar>> un consumidor para comprar nuestros productos? ¿Hasta que punto hemos creado nuestro sistema de relación y apoyo en beneficio propio en lugar del de los clientes? ¿Podríamos hacer el proceso de realización y apoyo considerablemente mas fácil y divertido para los clientes? ¿Cómo sería si construyésemos nuestros procesos de realización y apoyo desde el punto de vista del cliente? ¿Podríamos reducir drásticamente los costes de búsqueda? ¿Podríamos ofrecer al cliente datos comparativos totalmente honestos para contrastar con la competencia? ¿Hemos eliminado todo elemento de irritación para el cliente del proceso de realización y apoyo?

**2. Información e ideas:** Eso se refiere a todo el conocimiento acumulado y utilizado a partir de los clientes – el contenido en información de la relación con el cliente –. También se refiere a la capacidad de la empresa de extraer ideas reveladoras de esta información, ideas que le ayuden a hacer nuevas cosas buenas para los clientes. También incluye la información que se pone a disposición del cliente antes y después de la compra.

Pregúntese: ¿Qué sabemos realmente de los clientes? ¿Estamos aprovechando cada oportunidad de profundizar en el conocimiento de sus necesidades y deseos? ¿Estamos obteniendo todos los datos que podemos? ¿Hemos proporcionado a nuestros clientes la información que necesitan para tomar decisiones de compra inteligentes y seguras? ¿Qué información adicional les gustaría tener?

**3. Dinámica de la relación:** Este elemento del modelo empresarial se refiere a la naturaleza de la interacción entre el productor y el consumidor. ¿Es una interacción cara a cara o indirecta? ¿Es continua o esporádica? ¿Cuan fácil es para el cliente interactuar con el productor? ¿Qué sentimientos inducen en el cliente estas interacciones? ¿se crea algún sentimiento de lealtad a partir de estas interacciones? La noción de dinámica de la relación reconoce el hecho de que existen elementos emocionales, además de transaccionales, en la interacción

entre productores y consumidores, y que éstos pueden ser la base de un concepto empresarial muy diferenciado.

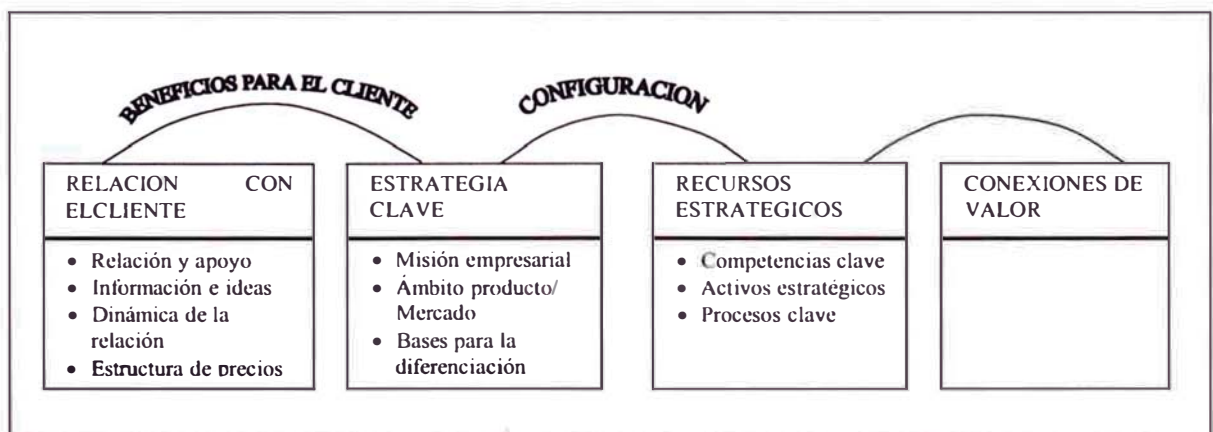
Pregúntese: ¿Cómo hacemos que se sientan nuestro clientes? ¿Qué abanico de emociones experimenta nuestro cliente en sus interacciones con nosotros? ¿Hemos invertido en nuestros clientes? ¿Podríamos reinventar la experiencia del cliente de forma que fortaleciera su sensación de fidelidad con nosotros? ¿Dónde podemos superar las expectativas del clientes y elevar el listón para la competencia? ¿Cuál es la docena de mejores experiencias del cliente en todo el mundo? ¿Hay algo en esas experiencias que podamos imitar en nuestra relación con los clientes?

- 4. Estructura de precios:** Hay muchas posibilidades a la hora de cobrar. Se puede cobrar a los clientes por un producto o servicio. Se les puede cobrar directa o indirectamente a través de un tercero. Se pueden agrupar componentes o ponerles precio por separado. Se puede cobrar una tarifa plana o cobrar por tiempo o distancia. Se puede tener precios fijos o variables con el mercado. Cada una de estas opciones ofrece oportunidades para la innovación de conceptos empresariales, dependiendo de la tradición del sector en cuestión.

Pregúntese: ¿Qué está cobrando a sus clientes? ¿Cuál es el paradigma de precios dominante en su sector? ¿Puede romperlo? ¿Sabe realmente por qué están pagando los clientes? ¿Puede vincular más estrechamente lo que usted cobra con lo que los clientes valoran más? ¿Penaliza implícitamente la estructura de precios actual a algunos clientes y favorece a otros? ¿Puede cambiar esto?

## BENEFICIOS PARA EL CLIENTE

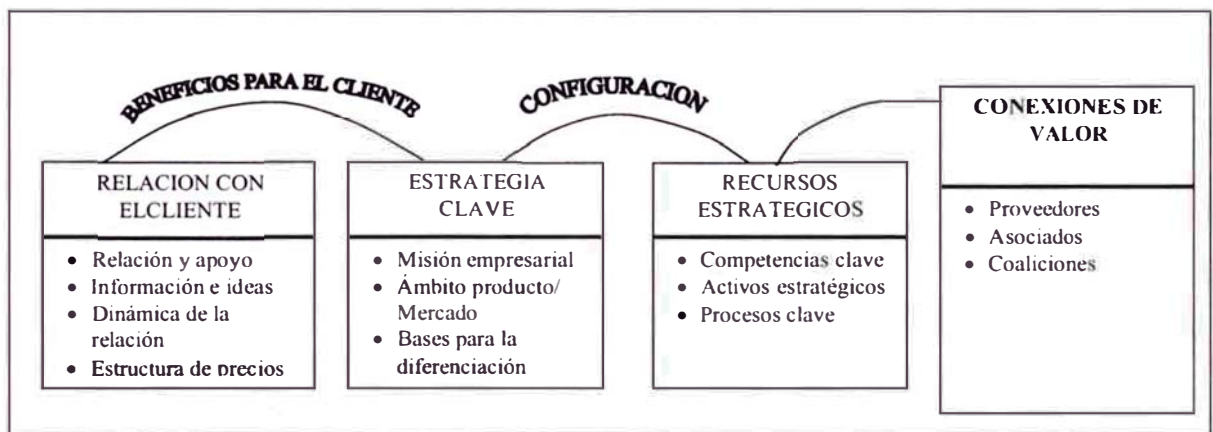
Entre medio de la estrategia clave y de la relación con el cliente hay otro componente puente: el conjunto concreto de beneficios que se ofrecen realmente al cliente. Los beneficios se refieren a la definición, desde el punto de vista del cliente, de las necesidades y deseos que hay que satisfacer. Los beneficios son los que une la estrategia clave con las necesidades del cliente. Parte importante de cualquier concepto empresarial es la decisión referente a que beneficios deben o no deben ser incluidos.



Pregúntese: ¿Qué beneficios le estamos aportando verdaderamente al cliente? ¿Tenemos beneficios añadidos que el cliente valore? ¿Cuál es la necesidad central a la que nos estamos dirigiendo? ¿Hemos definido esa necesidad de forma suficientemente amplia? Por el contrario, ¿estamos ofreciendo beneficios que no importan al cliente? ¿Podemos cambiar el conjunto de benéficos de forma que sorprenda a clientes y frustre a competidores? ¿En que contexto se utiliza el producto o servicio? ¿Sugiere este contexto la posibilidad de ampliar el conjunto de beneficios?

## Las conexiones de valor

El cuarto componente del modelo empresarial son las conexiones de valor que rodean la empresa, y que complementan y amplifican los propios recursos de la misma. Hoy, muchos de los recursos que son vitales para el éxito de una empresa se encuentran fuera de su control directo, Los elementos de las conexiones de valor incluyen los proveedores, los asociados y las coaliciones. El diseño y la gestión de las conexiones de valor pueden ser fuentes importantes de innovación de conceptos empresariales.



1. **Proveedores:** Los proveedores se suelen situar más <<arriba en la cadena de valor>> que el productor. Un acceso privilegiado a los proveedores o una profunda relación con ellos puede ser un elemento central de un modelo empresarial nuevo.

Pregúntese: ¿Cuan eficientemente estamos utilizando los proveedores como fuente de innovación? ¿Los vemos como parte integral de nuestro modelo empresarial? ¿Ganamos ventaja competitiva de la forma en que gestionamos los vínculos con nuestros proveedores (velocidad elevada, costos de almacenaje drásticamente reducidos, etc)? ¿Cuán concordantes son nuestros objetivos empresariales con los de nuestros proveedores?

2. **Asociados:** Los asociados suelen suministrar <<complemento >> cruciales para un producto o una <<solución>> final. Su relación con los productores es mas horizontal y menos vertical que la de los proveedores. Un uso imaginativo de los asociados puede ser la clave de una revolución empresarial.

Pregúntese: ¿Podemos ver el mundo como una reserva global de competencias? ¿qué oportunidades nos surgirían si fuésemos capaces de extraer los activos y las competencias de otras empresas y emparejarlas con las nuestras? ¿Cómo podríamos utilizar a nuestros asociados para <<aumentar nuestro valor>>? ¿Cómo podemos utilizar a los asociados para lograr mayor flexibilidad, centrarnos mas en nuestra propias competencias clave, sacar ventajas de movernos mas rápidos u ofrecer una solución mas completa a los clientes?

- 3. Coaliciones:** La innovación de conceptos empresariales requiere con frecuencia que una empresa se una, en coalición, con otros competidores que persigan los mismos objetivos. En particular, este es el caso cuando los requisitos de inversión o tecnología son elevados. Los miembros de una coalición son mas que asociados, pues comparten directamente el riesgo y las recompensas de la revolución empresarial.

Pregúntese: ¿Podemos mirar mas allá de nuestros recursos y mercados, e imaginar nuevas combinaciones de recursos que puedan crear nuevos mercados y servicios? ¿Podemos cooperar con las empresas en una <<causa común>>? ¿Podemos utilizar sus recursos para alterar la dinámica competitiva de un sector? ¿Podemos utilizar una coalición para trasladar un proyecto de riesgo elevado al terreno de la viabilidad? ¿Podemos utilizar la coalición para atacar la posición atrincherada de un conformista del sector?

## LIMITES DE LA EMPRESA

En medio de los recursos estratégicos de una empresa y su conexión de valor, están los límites de la empresa. Este componente puente se refiere a las decisiones que se hayan tomado referentes a lo que la empresa hace y lo que prefiere contratar de su red de valor. De nuevo, un aspecto importante de cualquier modelo empresarial es la elección de que hará la empresa por sí sola y de qué se aprovisionará de sus proveedores, asociados o miembros de coalición. Cambiar estos límites suele contribuir de forma relevante a la innovación de conceptos empresariales.

Pregúntese: ¿Ha estudiado con ojo crítico los puntos en que tiene trazados los límites, entre lo que hace y lo que no hace como empresa? ¿Hay alguna oportunidad de cambiar las reglas que rigen la industria <<desverticalizando>> el sector, como Microsoft lo hizo en el sector informático o Nerón y otras empresas en el sector energético? ¿Cuán explícitamente considera las decisiones de límites al pensar en nuevos conceptos empresariales?

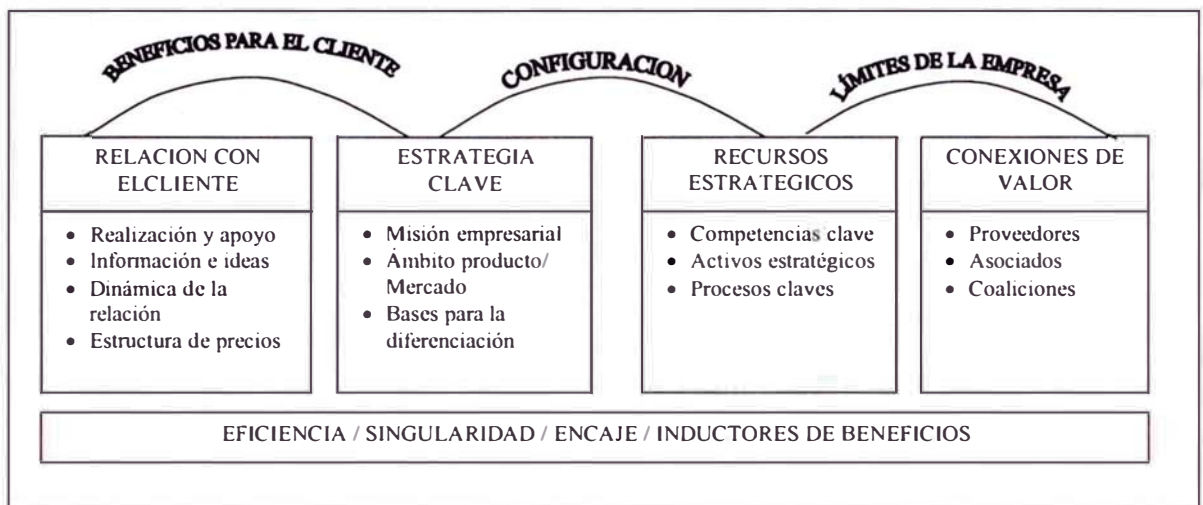
## POTENCIAL DE RIQUEZA

Para ser un revolucionario empresarial, necesita tener alguna idea de cómo va ha inyectar la innovación en cada componentes de su modelo empresarial. También necesita alguna historia irresistible sobre como va a ganar dinero su concepto empresarial. Si no puede describir cómo un concepto empresarial producirá beneficios superiores a la media, sólo será un cómico sin chistes que contar.

Hay cuatro factores a considerar al determinar el potencial de riqueza de cualquier concepto empresarial:

- Hasta que punto el concepto empresarial es una forma eficiente de entregar beneficios a los clientes.
- Hasta que punto es único.
- Que grado de encaje existe entre los elementos del concepto empresarial, y
- Hasta que punto explota el concepto empresarial los inductores de beneficios que tienen el potencial de generar rentabilidades superiores a la media.

Veamos cada uno de estos puntos por separado.



## Eficiente

Para crear riqueza, un modelo empresarial debe ser eficiente en el sentido de que el valor que los clientes otorgan a los beneficios entregados exceda los costes de producción de dichos beneficios. Muchos conceptos empresariales nuevos fracasan en este punto - ¡no hay márgenes! -. Muchos conceptos empresariales basados en Internet presentan márgenes operativos negativos. Se dice que páginas como Buy.com pierden dinero en cada venta que realizan, pero lo compensan con publicidad. Muchos dudan que se pueda mantener un modelo de este tipo a largo plazo.

Pregúntese: ¿Hemos puesto a prueba nuestras suposiciones acerca del valor que los clientes obtendrán realmente de nuestros productos o servicios? ¿Entendemos con detalle los costes en que incurriremos para proveer ese valor?

## Único

Como ya vimos en nuestra discusión sobre convergencia estratégica, con frecuencia se encuentra un buen número de empresas de un sector con modelos empresariales esencialmente idénticos. Cuando mayor es la convergencia entre los modelos empresariales, menos oportunidades hay de beneficios por encima de la media. La meta es crear un modelo empresarial que sea único en su concepción y ejecución. Naturalmente, el objetivo no es la singularidad por sí sola. Para generar unos beneficios, un modelo empresarial debe ser único en cuestiones que sean valoradas por los clientes.

Pregúntese: ¿Hasta que punto se aparta su concepto empresarial de la media de su sector? ¿Cuántos puntos distintos puede identificar entre los componentes principales del concepto empresarial? ¿Reportarán esos puntos distintos nuevos beneficios a los clientes?

## **Encaje**

La consanguinidad es una palabra que significa <<encaje, idoneidad>>. Un concepto empresarial genera beneficios cuando todos sus elementos se refuerzan mutuamente. Un concepto empresarial debe ser coherente internamente – todas sus partes deben trabajar conjuntamente con la misma meta final –. Casi por definición, una empresa con actuación mediocre es aquella en la que los elementos de su modelo empresarial trabajan con propósitos dispares.

Pregúntese: ¿Se refuerzan mutuamente todos los elementos del modelo empresarial los unos a los otros? ¿Hay algunos elementos del modelo empresarial que entren en competencia con otros? ¿Cuál es el grado de coherencia interna en nuestro modelo empresarial? ¿Hay algo que parezca anómalo para los clientes?

## **Impulsores de beneficios**

Obviamente, lo que usted quiere saber de verdad, no es si su modelo empresarial será rentable, sino si será realmente rentable. Hay docenas de impulsores de beneficios que pueden poner los beneficios por las nubes. El truco es encontrar la forma de propulsar a uno o dos de estos cohetes de beneficios en su concepto empresarial.

Se pueden agrupar a estos impulsores de beneficios en cuatro categorías:

- Ingresos crecientes
- Jaque a la competencia
- Economías estratégicas
- Flexibilidad estratégica

Es necesario familiarizarse con cada uno de estos impulsores de beneficios. Ellos son lo que distingue a beneficios convencionales de rentabilidades que provocan desmayos entre los inversores.

Los dos primeros, los ingresos crecientes y el jaque a la competencia, son sinónimos de monopolios. La innovación de conceptos empresariales después de todo, es la búsqueda de monopolios temporales. Aunque los conceptos empresariales revolucionarios tienden a minar los monopolios establecidos, un concepto empresarial con fuertes tendencias monopolistas puede, normalmente, resistir los ataques prolongados de rivales potenciales antes de sucumbir. En general, cuánto más fuerte es el monopolio, mayor es la innovación necesaria para destronar al conformista. En este sentido, la innovación de conceptos empresariales va en busca de estrategias que, dentro de lo posible, sean insensibles a posteriores asaltos de innovación de conceptos empresariales. ¿Se dio cuenta? Para ser claro, le diré que no he estado utilizando la palabra <<monopolio>> en sentido legal – meramente me refiero a las estrategias que tienden a ser auto-reforzantes –. No hace falta embarcarse en tácticas depredadoras para crear un concepto empresarial que acabe produciendo unos beneficios como los de un monopolio.

Los economistas parte de la práctica de competencia perfecta. Ven a cualquier empresa que obtenga beneficios por encima de la media como una anomalía. Los revolucionarios parten de la hipótesis de que la única meta de la estrategia es crear

competencia imperfecta. Para ellos, la estrategia consiste única y exclusivamente en construir cuasi-monopolios. Para un economista, los beneficios superiores a la media representan <<el fracaso del mercado>>. Para un estratega representan un concepto empresarial letal. El problema para los economistas es que hay muchas anomalías en estos tiempos. El sistema operativo de Microsoft, el control de las puertas de acceso a Atlanta y Salt Lake City de Delta, la arquitectura x86 de Intel y las patentes de DVD son todos ejemplos de cuasi monopolios. Recientemente, economistas como W. Brian Arthur y Paul Romer han descubierto lo que los hábiles estrategas siempre han sabido: algunos modelos empresariales, por su naturaleza, implican la creación de monopolios.

### **Ingresos Crecientes**

Fundadas hace más de 800 años, las universidades de Oxford y Cambridge son dos de los más antiguos ejemplos de <<ingresos crecientes>>. Su continuo dominio en la educación superior británica queda patente por el hecho que a veces se las conoce simplemente como <<oxbridge>>, un mote bipartito que eclipsa a todas las demás universidades británicas. Suponga que usted es un joven brillante físico que quiere ganar un Premio Nobel. ¿Adónde querrá ir a realizar sus investigaciones después del doctorado? Está claro: a una universidad que ya posea un buen número de galardonados con Premio Nobel. También querrá ponerse en contacto con los mejores estudiantes de física, quienes, sin duda, estarán atraídos por el mejor profesorado. Los mejores atraen a los mejores – este círculo vicioso ha permitido a los Oxford y Cambridge dominar la universidad británica gran parte del milenio –. No fueron Microsoft ni W. Brian Arthur quienes inventaron los ingresos crecientes.

El término ingresos crecientes se refiere simplemente a una situación competitiva en que los ricos tienden a ser más ricos, y los pobres, a ser más pobres. Indica un efecto circular que tiende a perpetuar el éxito. Quienes vayan al frente, irán aún más al frente; quienes se queden atrás, se retrasarán aún más. El movimiento perpetuo es casi tan extraño en los negocios como en la física, y todo modelo empresarial siempre acaba encontrando algún tipo de fricción, pero un concepto empresarial caracterizado por ingresos crecientes puede generar beneficios abundantes durante un largo periodo de tiempo. La noción de ingresos crecientes se diferencia sutilmente de la de escala. En un sector como el químico, que está caracterizado por economías de escala, tienes que ser grande para triunfar. En sectores con ingresos crecientes, si ganas pronto, te harás más grande. Las economías de escala son enormemente estáticas; los ingresos crecientes son dinámicos.

Para beneficiarse de los ingresos crecientes, un modelo empresarial debe aprovechar una de las tres fuerzas subyacentes: los efectos de red, los efectos positivos de feedback o los efectos de aprendizaje.

**1. Efectos de red:** Algunos modelos empresariales se benefician de un extraño efecto multiplicador conocido como el <<efecto red>>. Si se modela el crecimiento de un concepto empresarial que explote el efecto de red, se obtiene un diagrama parecido a la curva de potencia de la fisión nuclear, o la curva de infección de un virus virulento.

Pregúntese: ¿Tenemos un concepto empresarial que saca partido del efecto de red? ¿Podemos encontrar oportunidades para crear economías de red allí donde



no existe ninguna? En caso negativo ¿podemos de alguna manera, enganchar nuestro concepto empresarial al multiplicador de red?

- 2. Efectos positivos de feedback:** A veces se utilizan de forma indistinta los términos efectos positivos de feedback e ingresos crecientes para describir una situación en la que el éxito engendra éxito. Pero me gustaría utilizar los efectos positivos de feedback de forma más limitada, para referirme únicamente a la forma en que se utiliza el feedback del mercado para convertir un liderazgo inicial en un abismo insalvable para sus competidores. Una empresa con una amplia base de usuarios, y con una forma rápida de extraer un feedback de esos usuarios, puede ser capaz de mejorar sus productos y servicios más deprisa que sus competidores. Como consecuencia, sus productos pasa a ser todavía mejores, captando así más consumidores. Se asegura, pues, otro círculo vicioso.  
Pregúntese: ¿Dónde está el círculo que perpetuará nuestro rápido éxito? ¿Dónde estamos creando un círculo vicioso de ingresos creciente? ¿Dónde podríamos crear efectos positivos de feedback dentro de nuestro modelo empresarial? ¿Podemos establecer un ciclo de aprendizaje corto que nos permita mejorar nuestro productos y servicios más de prisa que nadie? ¿Deberíamos ofertar nuestros productos y servicios con descuentos considerables. O incluso gratuitamente, como medio para generar efectos positivos de feedback que nos permitieran adelantar a la competencia?

- 3. Efectos de aprendizaje:** Cada vez más y más sectores valoran la concentración de conocimiento. Una empresa que empieza pronto a acumular conocimiento, y que después sigue aprendiendo más de prisa que sus rivales, puede construir una ventaja casi insuperable. La acumulación de conocimiento suele estar relacionada con la experiencia. (¿Se acuerda de la curva de experiencia de la Boston Consulting Group?) La idea es simple: La aplicación del conocimiento engendra más conocimiento. Esto es particularmente cierto en casos en que el conocimiento crucial es a la vez complejo y tácito – complejo en el sentido de que representa la fusión de muchos tipos distintos de conocimiento, y tácito porque no está explícitamente decodificado.  
Pregúntese: ¿Qué parte de nuestro modelo empresarial podrían estar sujetas a los efectos de la curva de aprendizaje? ¿Dónde cuenta el volumen acumulado, y en proporción cuenta en los costos totales? ¿Estamos sacando todo el provecho que podríamos de cada oportunidad de aprender? ¿Estamos introduciendo ese aprendizaje en nuestros productos y servicios en tiempo real?

### **Jaque a la competencia**

Cuando se encuentra una puerta de oportunidad, la meta es traspasarla, y cerrarla al pasar. Usted quiere todo el botín, no quiere tener que luchar por él. Un mal negocio, la lucha. Siempre cabe la posibilidad de manchar a alguien con la propia sangre. Por esa razón los modelos empresariales realmente hábiles dejan fuera a la competencia mediante la anticipación, los puntos de ahogo y las encerronas al cliente.

- 1. La anticipación:** Allí donde hay un enorme potencial de ingresos crecientes, tan sólo ser el primero puede ser suficiente para dejar a los competidores fuera de

combate. Es terrible cuando el primer golpe ya es un K.O. En sectores de mucha I+D, o que poseen costos fijos elevados, muchas veces no hay un segundo puesto – o se es el primero, o no se es nadie.

Pregúntese: ¿Se arriesga a ser un perpetuo perseguidor, a ser un 3Com de algún otro Cisco? ¿Están implícitas algunas ventajas derivadas de la anticipación en su concepto empresarial? ¿En que tiene pensado anticiparse, y como piensa seguir en ello? ¿Cómo pasara de ser el primero una vez a serlo siempre?

- 2. Puntos de Ahogo:** El famoso estratega militar Karl Von Clausewitz lo llamaba <<el mando de las alturas>>. Mi colega Peter Skarzynski le llama <<control de los puntos de ahogo>>, pero la idea es la misma. Ya sea en 1452 y usted el Sultán Mehmet II construyendo una fortaleza para controlar el Bósforo, o bien el nuevo milenio y esté intentando ganar el control de la infraestructura de la televisión por cable que permitirá todo tipo de servicio de banda ancha, la lógica es análoga. Quien controla el punto de ahogo, cobra el peaje. Sino quieres pagar, te quedas fuera.

Pregúntese: ¿Hay algún estándar, algún protocolo o interfaz, o alguna parte de infraestructura que usted pueda controlar en exclusiva? ¿Está creando algunos activos que serán cruciales para el éxito de otras empresas: tan cruciales que usted pueda cobrar un peaje por ellos? ¿Hay algunos activos o recursos escasos que le gustaría negar a sus competidores? ¿Puede encerrar estos activos o recursos de alguna forma?

- 3. Encerrona al cliente:** Dejar fuera a los competidores significa muchas veces encerrar a los clientes. Pero incluso cuando no se pueden dejar fuera a todos los competidores, siempre se puede encerrar a algunos clientes – a través de contratos de suministros, de diseños de productos que les hacen regresar en busca de actualizaciones o ampliaciones, o del control de algún monopolio local –. Hay muchas formas de ligar a los clientes, pero hay que tener cuidado. Un cliente que se siente atado es un bestia particularmente feroz. Hay que usar cuerdas de terciopelo.

Pregúntese: ¿Podría este concepto empresarial reducir la capacidad o el deseo de nuestros clientes de comprar a otros proveedores? ¿Hay algo en este concepto empresarial que induzca a nuestros clientes a limitar su libertad de acción? ¿Cómo podríamos atar mas fuerte nuestro futuro al de nuestros clientes?

### **Economías estratégicas**

A diferencia de las eficiencias operacionales, las economías estratégicas no se derivan de la excelencia operacional, sino del concepto empresarial en sí mismo. Las economías estratégicas se dividen en tres variedades: escala, especialización y alcance.

- 1. Escala:** La escala puede controlar las eficiencias de muchas maneras: mejor utilización de las fábricas, mayor poder de compra, etc. Muchas veces los revolucionarios empresariales consolidan sectores fragmentados. Cualquier empresa que se quede atrapada detrás en una curva de consolidación y pierda la oportunidad de crear ventajas de escala se quedará en considerable desventaja.

Pregúntese: ¿Nos ofrece nuestro modelo empresarial la capacidad de crear economías de escala? ¿Dónde es rentable el tamaño en este concepto empresarial? ¿Superarán las economías de escala a cualquier pérdida de flexibilidad?

- 2. Especialización:** Una empresa con un elevado grado de especialización puede conseguir economías, a diferencia de competidores con una misión empresarial más difusa y conjunto de productos y servicios menos coherente. La especialización no tiene que ver con la eficiencia en un sentido de coste; tiene que ver con la eficiencia en un sentido de <<no te distraigas, y aprovecha todas las oportunidades>>.

Pregúntese: ¿Tiene nuestro concepto empresarial una especialización como el rayo de un láser? Si no, ¿corremos el riesgo de intentar <<hervir el océano>>? ¿Qué ventajas obtendríamos si nos especializáramos más? ¿Qué economías de alcance perderíamos si nos especializásemos más?

- 3. Alcance:** La idea aquí es casi opuesta a la de especialización. Una empresa que pueda distribuir recursos y talento de gestión entre un amplio abanico de oportunidades tendrá una ventaja en eficiencia sobre las empresas que no puedan. Las economías de alcance se originan al compartir cosas entre unidades empresariales y países; marcas, instalaciones, mejores prácticas, talento escaso, infraestructura tecnológica, etc.

Pregúntese: ¿Dónde están las economías de alcance potenciales en nuestro concepto empresarial? ¿Podemos encontrar algunos activos de <<uso dual>>-cosas que podamos explotar en más de una empresa? ¿Qué habilidades podríamos distribuir entre empresas, países o actividades?

### **Flexibilidad estratégica**

En un mundo rápidamente cambiante, con ciclos de demanda impredecibles, la flexibilidad estratégica puede generar mayores beneficios ayudando a una empresa a seguir perfectamente alineada con el mercado y evitar que quede atrapada en modelos de callejón sin salida. La flexibilidad estratégica se origina de la amplitud de carteras, de la agilidad operacional y de un punto muerto reducido.

- 1. Amplitud de cartera:** La especialización es magnífica, pero si el mundo se gira en contra, puede que se echen en falta otras opciones. Vincular el futuro de su empresa al destino de un único mercado puede ser una apuesta demasiado arriesgada. Una empresa con una amplia oferta puede ser más resistente ante la rápida variación de las prioridades de los consumidores que un competidor más especializado. Una cartera puede estar formada por países, productos, empresas, competencias o tipos de clientes. El punto esencial es que ayuda a proteger a la empresa de la exposición a los caprichos de un nicho de mercado concreto.

Pregúntese: ¿Cuáles son las ventajas de una amplia cartera de productos o empresas? ¿Cómo podemos proteger nuestras opciones en este concepto empresarial? ¿Nos fuerza este concepto empresarial a poner todos los huevos en una pequeña cesta?

2. **Agilidad operacional:** Una empresa que es capaz de redirigir rápidamente sus esfuerzos está mejor preparada para responder a los cambios en la demanda y puede, por lo tanto, suavizar los cambios en los beneficios

Pregúntese: ¿Cuan rápidamente cambia la función de demanda en nuestra empresa? ¿Hay ventajas al invertir en flexibilidad (es decir, en procesos e instalaciones que nos permitan responder con rapidez a los cambios en la demanda)? ¿Podríamos obtener beneficios crecientes de forma continuada si fuésemos capaces de responder con mas rapidez a los cambios de la demanda, o a los cambios de necesidades componentes (por ejemplo, si fuésemos capaces de incorporar rápidamente los últimos componentes en nuestros diseños)?

3. **Punto muerto reducido:** Un concepto empresarial que presenta un punto muerto elevado es intrínsecamente menos flexible que otros con un punto muerto reducido. Intensidad de capital, una importante carga de deuda y unos costos fijos elevados, todo esto tiende a reducir la flexibilidad de un modelo empresarial. Al hacerlo, también reducen la flexibilidad estratégica, puesto que dificultan que se pueda amortizar una cosa para hacer otra cosa nueva.

Pregúntese: ¿No ofrece nuestro concepto empresarial un punto muerto menor que los modelos empresariales tradicionales? ¿Cómo podríamos retocar el modelo empresarial para reducir todavía mas el punto muerto? ¿Cuáles serían los beneficios de un punto muerto menor? ¿Podríamos utilizar un punto muerto menor para <<comprarnos>> mas flexibilidad u ofrecer más variedad a los clientes?

Indudablemente, ninguno de estos impulsores de beneficio puede convertir un producto lamentable en un éxito rotundo. De todas formas, un gran concepto empresarial puede a veces compensar un producto mediocre – de hecho, durante años esto es lo que volvió locos a los defensores de Apple ante le éxito de Microsoft –. Durante mas de una década, el sistema operativo de Microsoft era mucho menos agradable para el usuario que el de Mac, pero los impulsores de beneficios de Microsoft produjeron unos imprevistos beneficios financieros.

## CONVERTIRSE EN UN INNOVADOR DE CONCEPTOS EMPRESARIALES

Hay dos razones por las que debe desarrollar una capacidad instintiva para pensar en la innovación en términos de conceptos empresariales originales entender la competencia como rivalidad entre modelos empresariales. (Recuerde, los bloques constituyentes de un concepto y de un modelo empresarial son los mismos; un modelo empresarial tan solo es un concepto empresarial que se ha puesto en práctica.) La primera es para poder construir una empresa bien desarrollada alrededor de su idea del billón de dólares. Las ideas a medio cocer no reciben financiación. La segunda es para poder escapar de las influencias que tiene el modelo empresarial existente sobre su imaginación y su lealtad.

Un modelo empresarial con éxito crea su propia hegemonía intelectual. El éxito convierte a *un* modelo empresarial en *el* modelo empresarial. En Dealers of

Lightning, una historia aleccionadora para cualquier empresa desproporcionadamente próspera, Michael Hiltzik subraya la razón por la que Xerox fracasó tan miserablemente en el intento de sacar partido de las innovaciones que surgían de su Centro de Investigación en Palo Alto. En el negocio de la fotocopiadoras, Xerox cobraba por páginas; cada página se marcaba en un contador. En la oficina electrónica del futuro, no había ningún contador – no había ninguna anualidad –. ¿Cómo se podía cobrar? La hegemonía del modelo empresarial del cobro por páginas era tan absoluta que deslumbró a Xerox, incapaz de vislumbrar ninguna otra posibilidad.

Muchas de las elecciones que definen el modelo empresarial de su empresa se tomaron hace ya algunos años. Estas decisiones fueron tomadas en función de una lógica de otro tiempo. En la decadencia del éxito, pueden parecer algo inevitable. Pero no lo son ahora. Su trabajo será convertir de nuevo esas inevitabilidades en elecciones. Y para ello deberá poner a prueba a cada elemento del modelo empresarial existente mediante un renovado examen: ¿Cuáles son las alternativas? ¿Todavía tiene validez esta elección? ¿Cómo trataría esto una empresa que no tiene prejuicios? Al descomponer el modelo empresarial existente, creará grados de libertad allí donde reine la tradición.

Hay jóvenes ingenieros en Silicon Valley que sueñan en conceptos empresariales en tecnicolor. Pero si usted se ha pasado metido diez años en una empresa tradicional, o heredó una estrategia de los viejos del lugar, o le enseñaron a venerar la <<mejor practica empresarial>>, entonces pensar en términos de modelos empresariales no será un acto natural para usted.

Así que empiece a practicar. Elija la peor experiencia de servicio que haya tenido en el último año, y piense sobre el modelo empresarial que fracasó en satisfacer sus expectativas. ¿Cómo lo cambiaría?, ¿elemento a elemento? Encuentre un sector en el que todos parezcan estar estancados en el mismo callejón sin salida, e invente una estrategia de huida para una de las empresas. Elija una empresa por la que se preocupe – una que usted crea que merece tener más éxito del que tiene – e intente imaginar un concepto empresarial revolucionario. La gran ventaja de un concepto empresarial es que es infinitamente maleable. Se trata, desde el principio, de una construcción intelectual. Así que suponga que es niño otra vez – con un gran juguete de lego –, que le permita reconstruir las bases de su empresa. No es un ejercicio inútil. Es un entrenamiento mental para los revolucionarios empresariales.