



E-Business y su Integración con los Sistemas Corporativos de Gestión

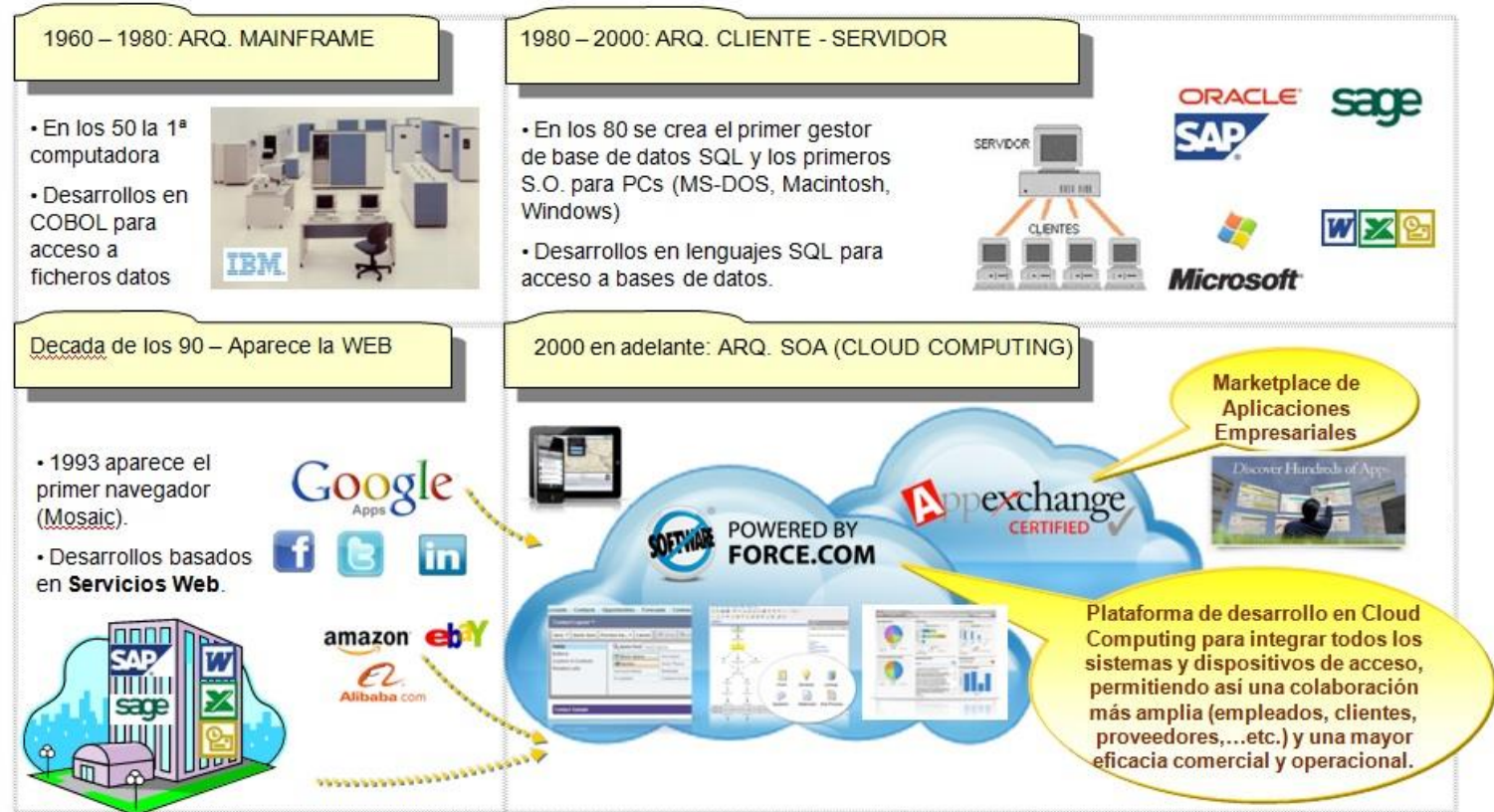
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS

Profesor: César Angulo Calderón

INTRODUCCIÓN

Se estudia la posible evolución que los sistemas de información para la gestión de empresas tendrán en un futuro cercano, identificando para ello las principales tendencias y líneas de desarrollo que estos sistemas van a seguir en los próximos años.

Evolución de los sistemas de información



En la actualidad desarrollar sistemas empresariales sin una plataforma de desarrollo en cloud computing sería un error tan grande como desarrollar sistemas en la decada de los 80 sin una base de datos. Tarde o temprano tendríamos que rehacer todo el desarrollo para adaptarlo a la arquitectura correcta.

INTRODUCCIÓN



Para ello, en primer lugar, se debe revisar y analizar la historia y evolución reciente de estos sistemas. En esa línea, hay que decir que las tres últimas décadas se han distinguido, primero por el crecimiento de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y segundo, por el grado progresivo de influencia de estas nuevas tecnologías en las organizaciones (Laudon & Laudon 2001).



INTRODUCCIÓN



El nuevo entorno económico competitivo que surge en la década de los noventa, cuyas características son la globalización y la transformación de las economías industriales, impuso a las empresas y a sus administradores afrontar nuevos desafíos.

En este contexto, tanto para participar de forma eficiente y eficaz en los mercados internacionales como para mejorar la calidad de los sistemas productivos, las organizaciones necesitan SI eficientes. Destacar que obtener un SI eficiente es una tarea compleja y con múltiples dificultades. Los SI han sufrido un cambio de rol durante los últimos años.



E-BUSINESS ESTÁ REDEFINIENDO LAS DIMENSIONES CLAVE DE LA NUEVA ECONOMÍA

Espacio	Las distancias se van desvaneciendo
Tiempo	Se está comprimiendo
Gente	Son las joyas de la corona
Crecimiento	Es acelerado por la red
Valor	Crece exponencialmente con la participación de mercado
Eficiencia	Los compradores ganan increíbles nuevos poderes y los vendedores nuevas oportunidades
Transacciones	Es un juego uno-a-uno
Impulso	Cada producto está disponible en todas partes
Materia	Importa menos



“SER” E-BUSINESS ES DIFERENTE DE “HACER” E-BUSINESS



CADENA DE VALOR DE PORTER

Cadena de Valor

Fuente: <http://revistadelaempresa.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>



La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

TI COMO MEDIO PARA GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Cadena de Valor

Fuente: <http://www.cmigestion.es/2013/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>

Actividades de Apoyo

Infraestructura del Negocio

Administración, Bienestar, Calidad, Comercial, Ahorro y Crédito

Gestión de Recursos Humanos

Dirección por Objetivos, Formación y Capacitación, Manual de Funciones

Desarrollo Tecnológico

Diseño Página Web, Aplicativo contable y financiero integral para toda la compañía

Aprovisionamiento

Documentación de procesos, Archivo General, Backup

Logística Interna

Envío de correos

Información Económica al día

Operaciones

Ahorro
Crédito
Bienestar
Educación

Logística Externa

Desembolso de Crédito
Depósitos de Ahorro
Actividades de Bienestar

Mercadeo y Ventas

E-mail
Página Web
Correo personal
Visitas

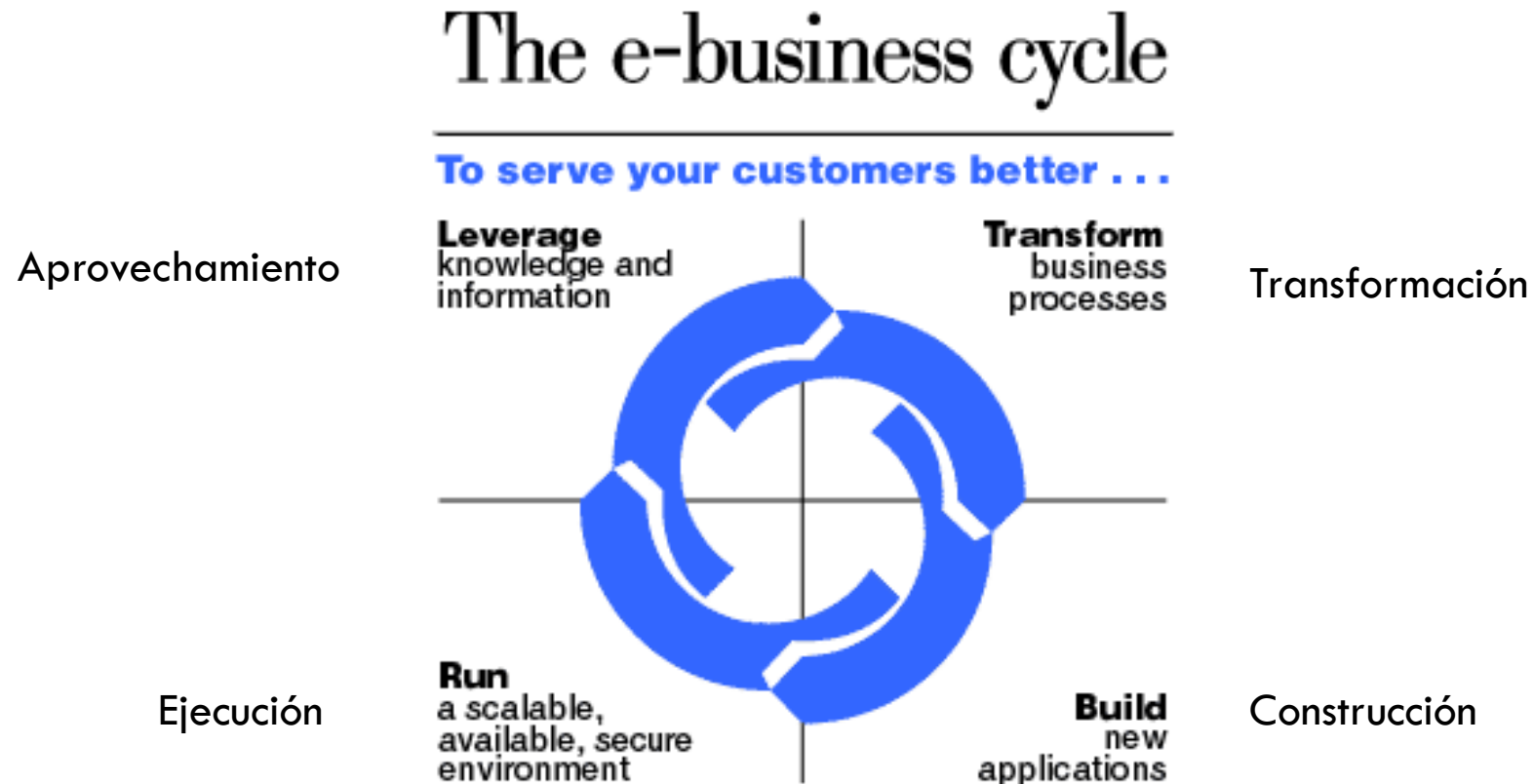
Servicio

Información
Monitoreo
Personal

Actividades Primarias

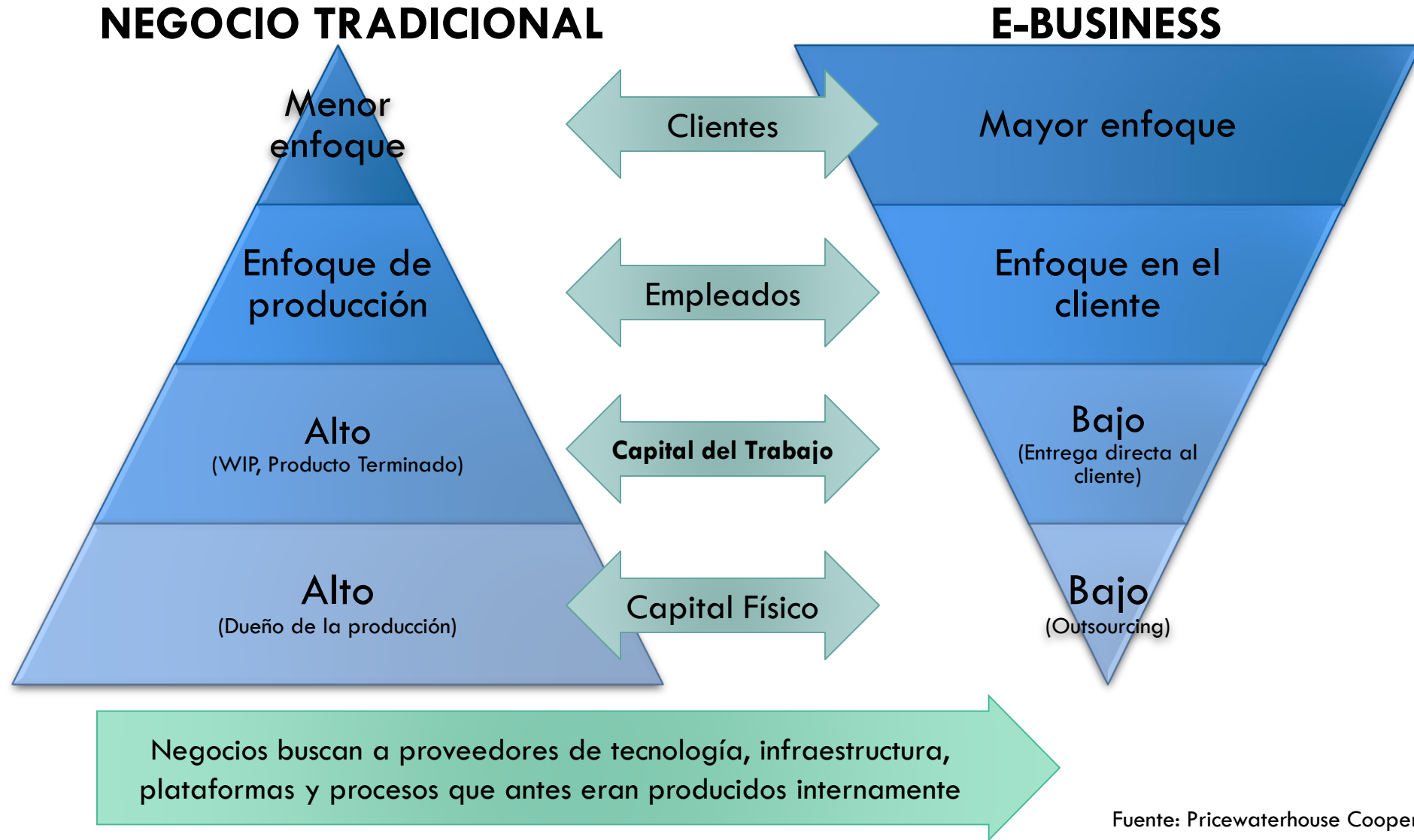
¿QUÉ ES E-BUSINESS?

Es la suma de modelos de negocios de E-Commerce (con clientes y proveedores) mas modelos de e-management al interior de la empresa

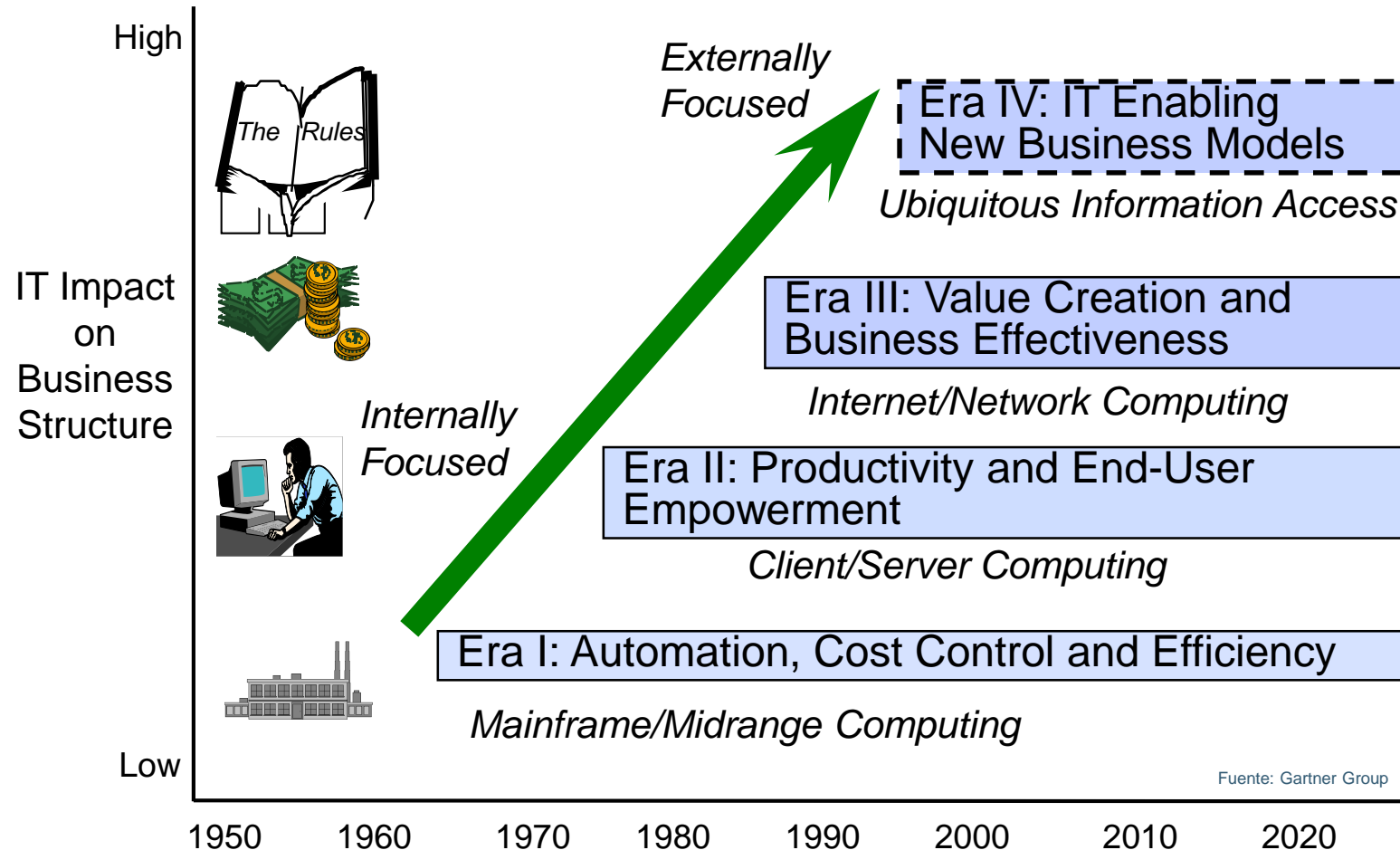


Para servir mejor a tus clientes

NEGOCIOS ESTÁN DESCAPITALIZANDO – APLICANDO E-BUSINESS

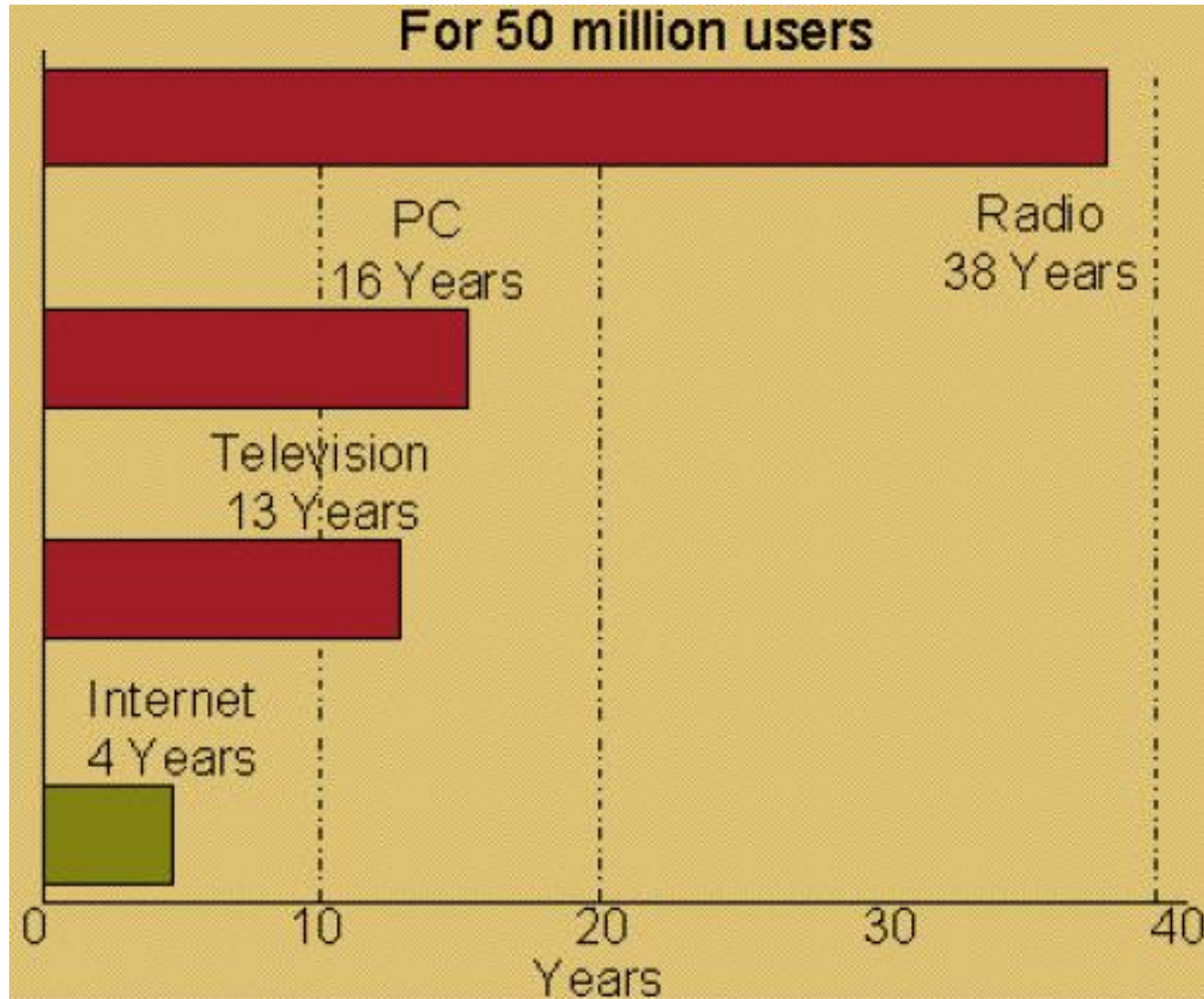


SOFTWARE ES EL MEDIO PARA ACCEDER A ESTE PODER



Software no es evolucionario, desarrolla una serie de revoluciones

LA INTERNET — ALCANZANDO LA VELOCIDAD PARA 50 MILLONES DE USUARIOS



Fuente: Pricewaterhouse Coopers

5 FACTORES CLAVE QUE DIRIGEN EL E-BUSINESS

Disminuye dramáticamente el costo a lo largo de la cadena de suministros

Lleva el servicio al cliente a nuevos niveles

Entra en nuevos mercados

Crea nuevos negocios

Redefine sus relaciones de negocios

A través de tres componentes para el cambio a E-Business

- Estrategia de Negocios
- Diseño de Procesos de negocio
- Tecnología

E-BUSINESS PRESENTA DESAFÍOS PARA LA ADMINISTRACIÓN

Irresistible

- Baja las barreras de entrada en una escala global de espacio y tiempo

Integración

- Como hacer que las aplicaciones de e-business trabajen conjuntamente con sistemas pre-existentes

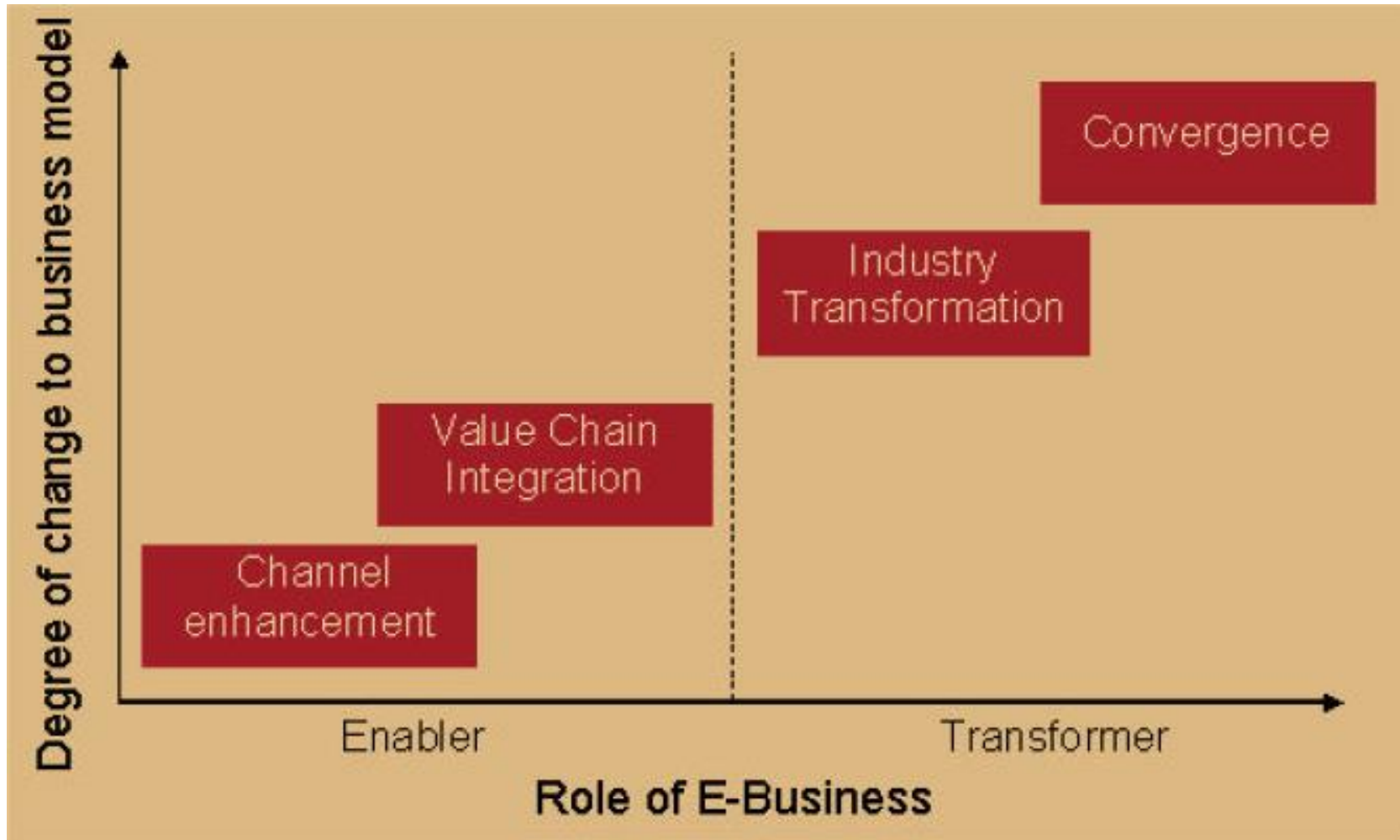
Competencia

- Anticipar quien, donde, y cómo será el mayor desafío

El e-business involucra nuevas tecnologías, conceptos administrativos y rompe paradigmas. Es una nueva forma de hacer y ver los negocios en una perspectiva de transformación en la cual aún no se ha dicho la última palabra.

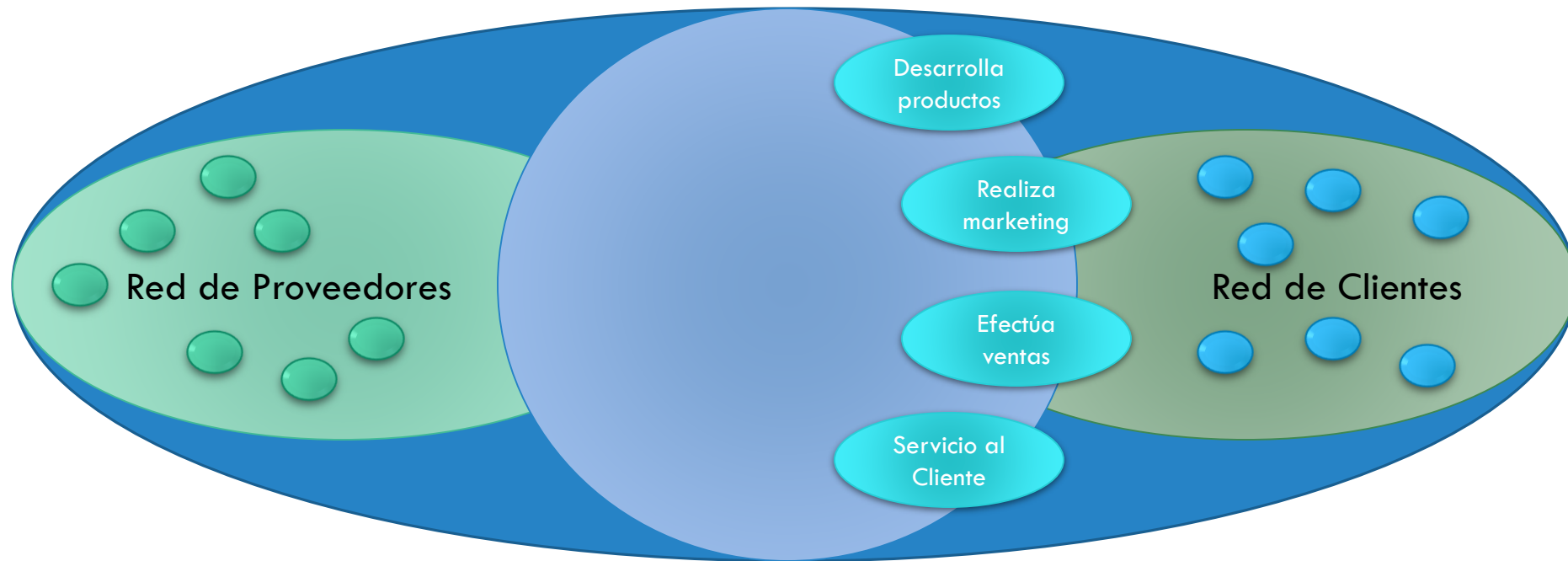
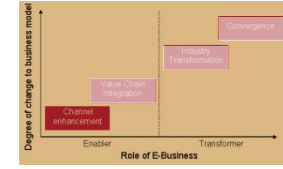
Los negocios electrónicos han logrado despertar el mundo económico tradicional y han generado una carrera de diversas tendencias y oleadas que mejoran los conceptos involucrados en e-business. Sin embargo, esto es un claro síntoma de que el tema se encuentra en construcción y permanente desarrollo. En lo que no cabe duda es en lo arrollador y devastador que este cambio ha sido y puede ser en la forma de hacer negocios.

EL EFECTO DEL CAMBIO

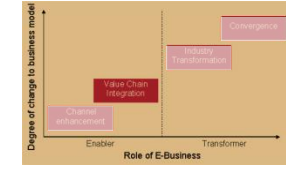


MEJORAMIENTO DEL CANAL

... se enfoca en administración de la demanda



INTEGRACIÓN DE LA CADENA DEL VALOR

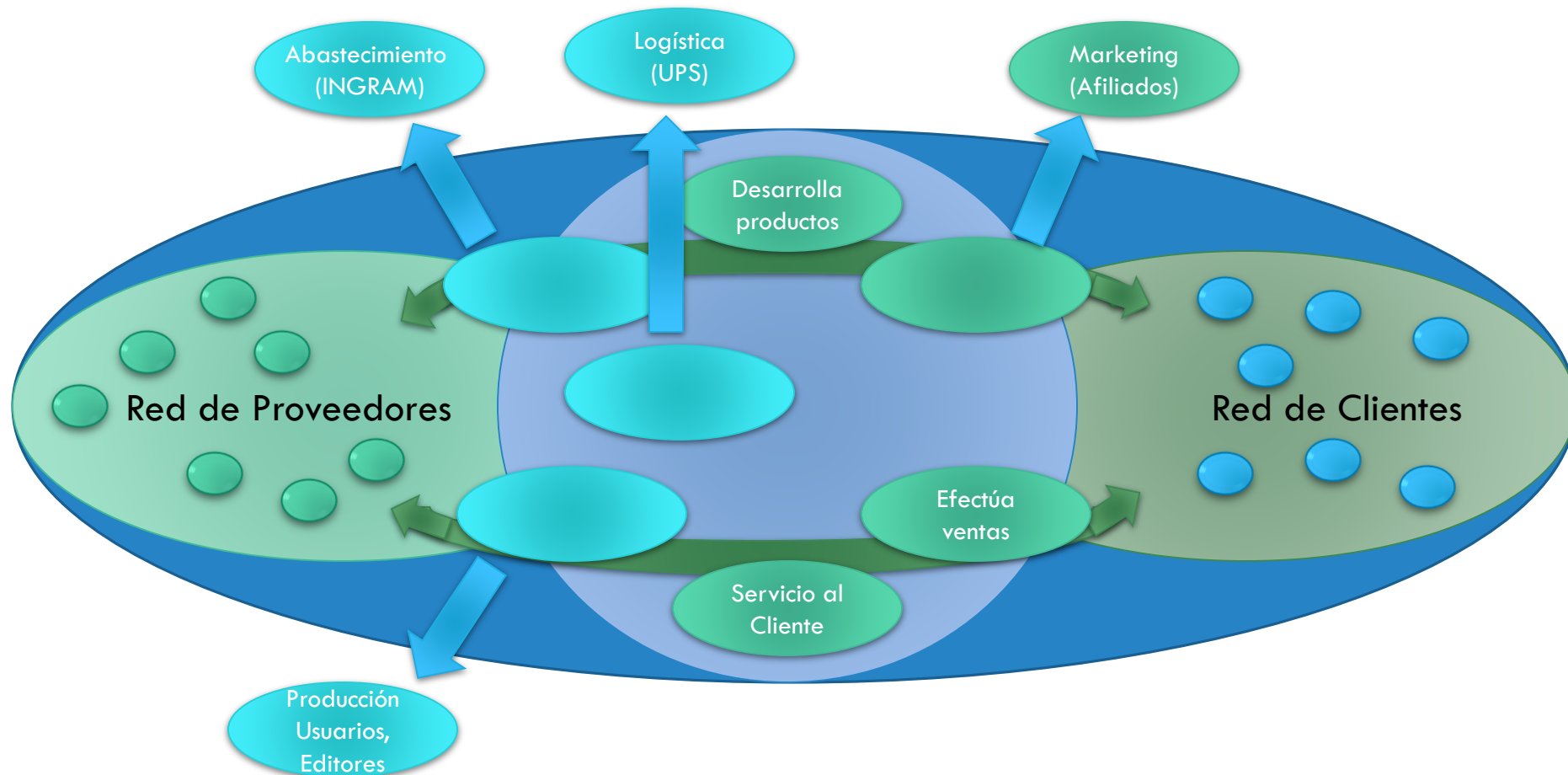
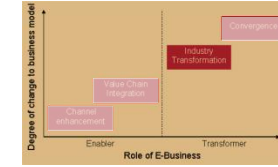


... conecta la empresa con su red extendida de proveedores y clientes

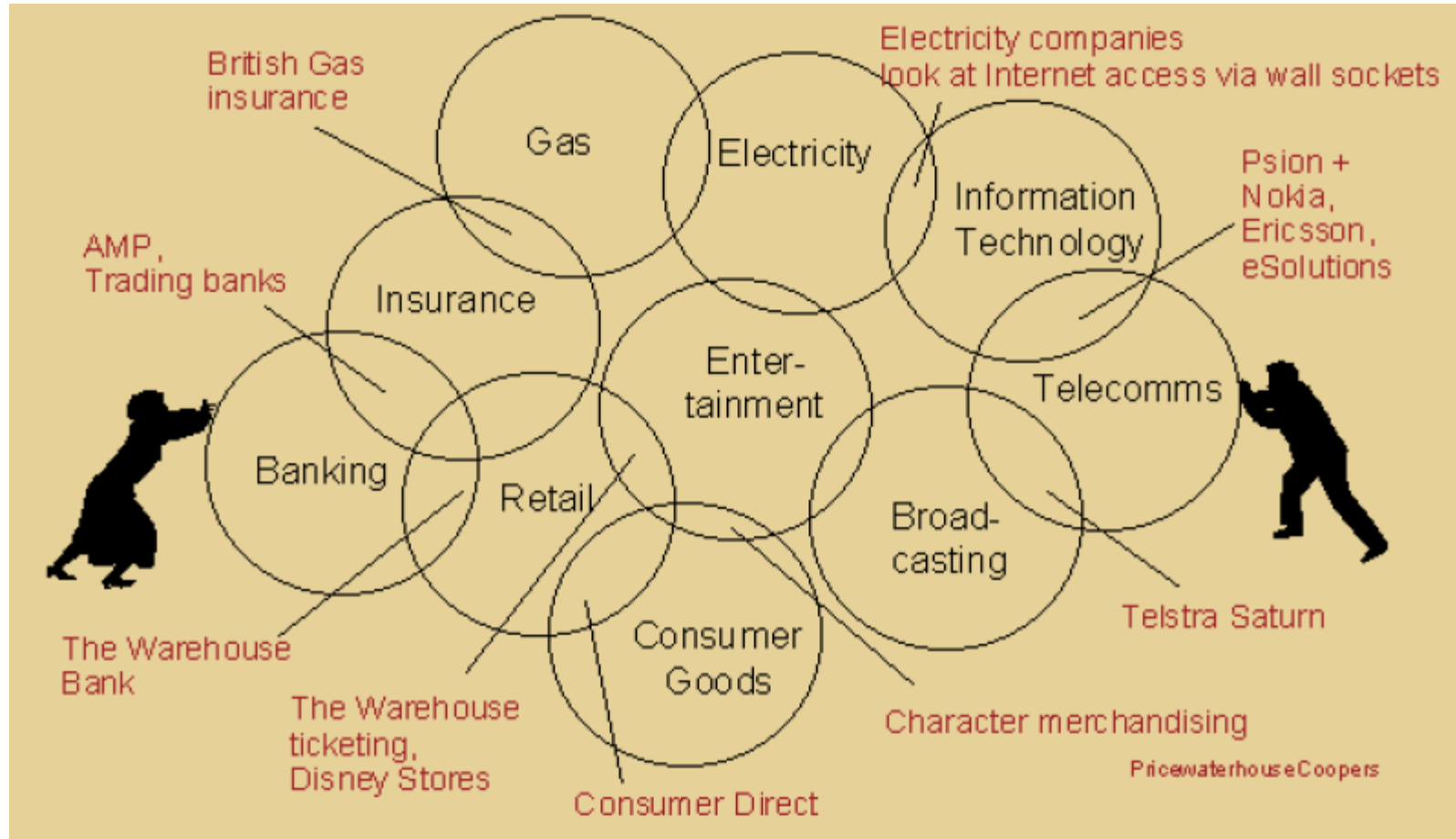
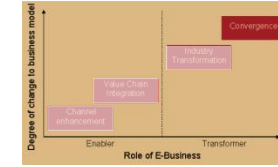


TRANSFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA

... outsourcing de muchas funciones, Ej. Amazon



CONVERGENCIA, LOS CONFLICTOS YA SON EVIDENTES EN EL MUNDO FÍSICO



EL EFECTO DEL CAMBIO

Tendencias business to business

El e-business está logrando una transformación fundamental en el comercio entre empresas (B2B) y está llevando los negocios de un estadio de optimización individual a uno de optimización de negocios en la red, lo que ha creado ventajas competitivas. El primer ejemplo es el concepto de conglomerados virtuales en la red denominados metamarkets, que corresponden a la unión de industrias o grupos empresariales que desarrollan un portafolio de productos y servicios en la web, donde su oferta de valor integra todas las necesidades de una comunidad empresarial.



EL EFECTO DEL CAMBIO

La crisis financiera ya se va- por lo menos en Estados Unidos y el resto del continente- y con ello, los esfuerzos que estaban antes puestos en la sobrevivencia de las empresas, hoy comienzan a enfocarse nuevamente en la proliferación y el crecimiento de éstas. Las organizaciones vuelven a mirar hacia el futuro.

Así, se espera que las nuevas tendencias comiencen a llegar al universo Business to Business, también conocido como B2B. Para comprobarlo, McKinsey Quarterly, el diario de negocios de McKinsey & Company, recurrió directamente a los clientes de la empresa, entrevistando a ejecutivos de ventas de alto nivel que son responsables por más de 150 mil millones de dólares en ventas. También acudió a los compradores en las principales empresas globales en una gama de industrias.

Éstos identifican tres claras tendencias que, según los resultados de este sondeo, "exigen un lugar en las agendas de las organizaciones de ventas B2B durante los próximos tres a cinco años". Conócelas:

Más exigentes

Los clientes se han vuelto más exigentes, insistiendo en que los productos disponibles en el mercado sean soluciones personalizadas, con diferentes niveles de ventas. De este modo, las empresas se ven obligadas a demostrar un verdadero valor añadido.

Bajo costo

Las compañías de servicios más grandes están explorando fórmulas de bajo costo para hacer más felices a los clientes y, al mismo tiempo, generar crecimiento en las ventas.

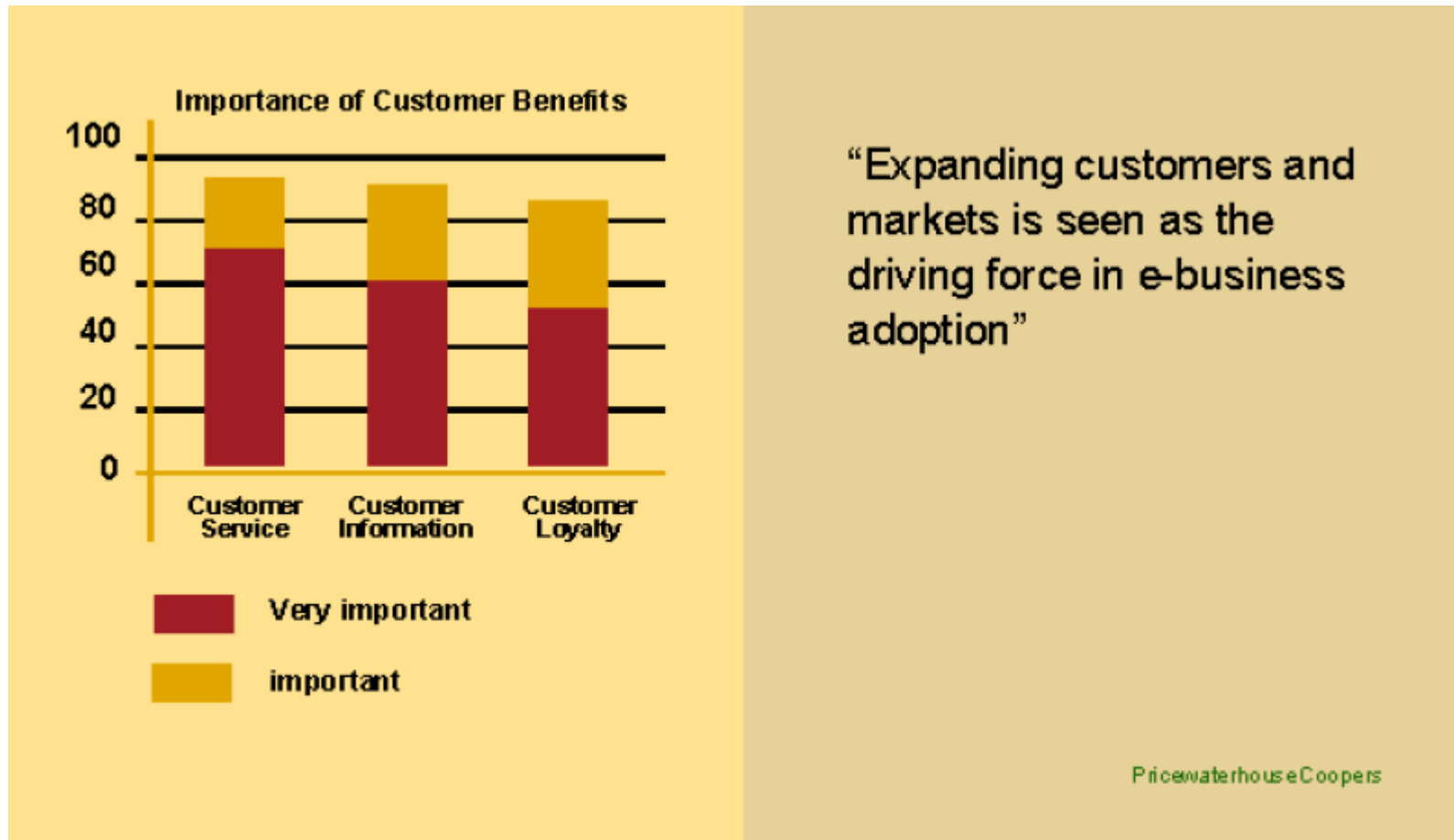
Imitar el B2C

Finalmente, las grandes y pequeñas organizaciones están siguiendo el ejemplo de empresa a consumidor o Business to Consumer (B2C) de los minoristas como Amazon.com, haciendo un uso más inteligente de los datos de clientes para predecir el comportamiento, las ventas de la unidad y profundizar las relaciones.



ADOPCIÓN DEL E-BUSINESS

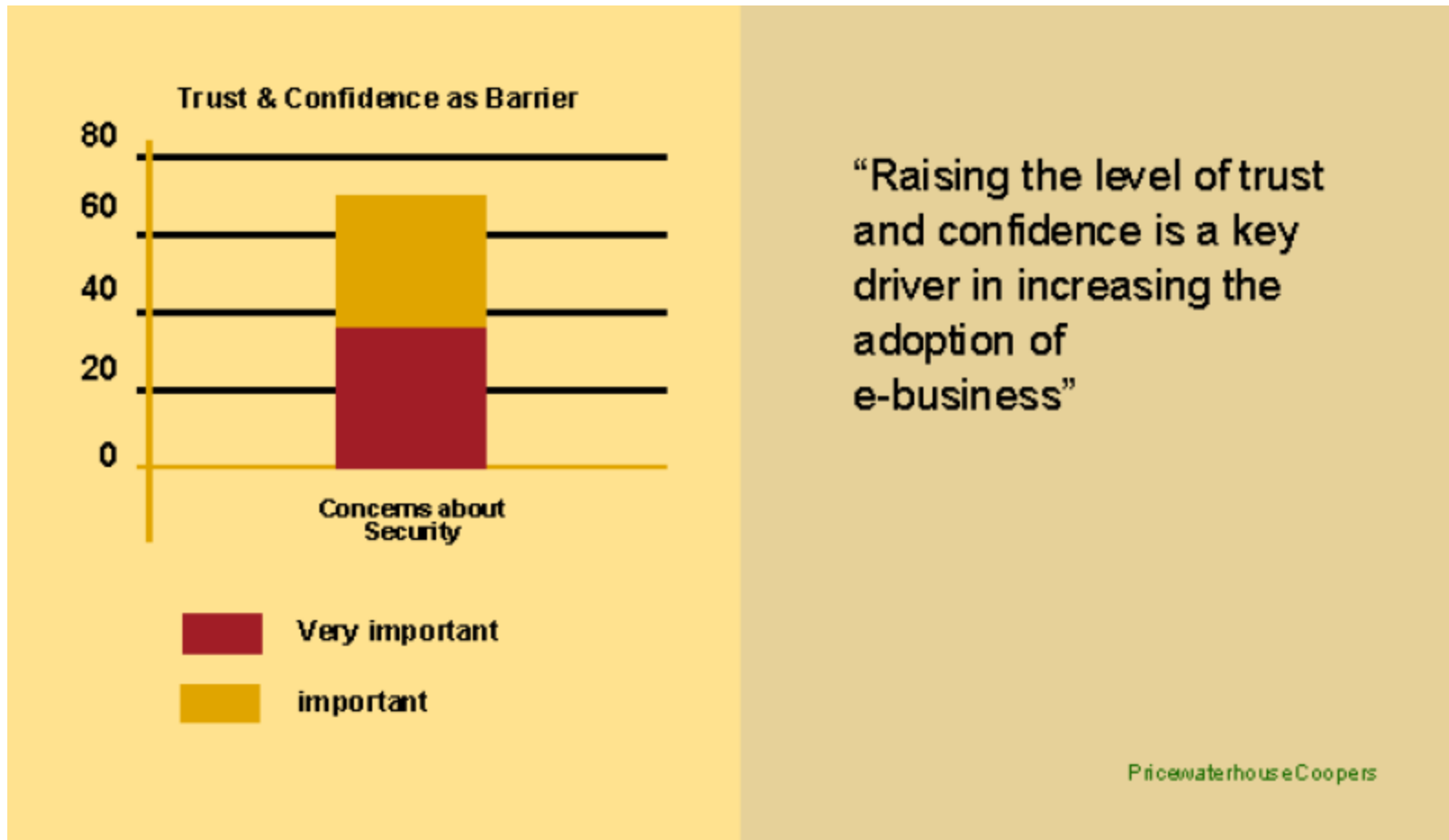
Fact #1: Clientes & Mercados



Los clientes y mercados en expansión son vistos como la fuerza impulsora en la adopción de e-business

ADOPCIÓN DEL E-BUSINESS

Fact #2: Confianza & Confidencia (Preocupación por la Seguridad)



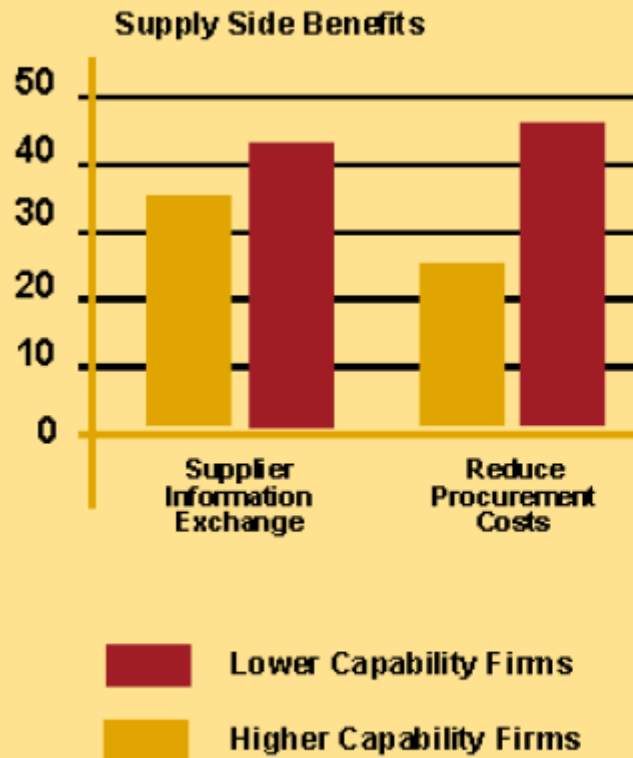
Elevar el nivel de confianza y confidencia son factores clave en el aumento de la adopción del negocio electrónico

ADOPCIÓN DEL E-BUSINESS

Fact #3: Integración de la cadena de suministros (Beneficios de los Suministros)

El intercambio de información de suministros

Reduce los costos de adquisición



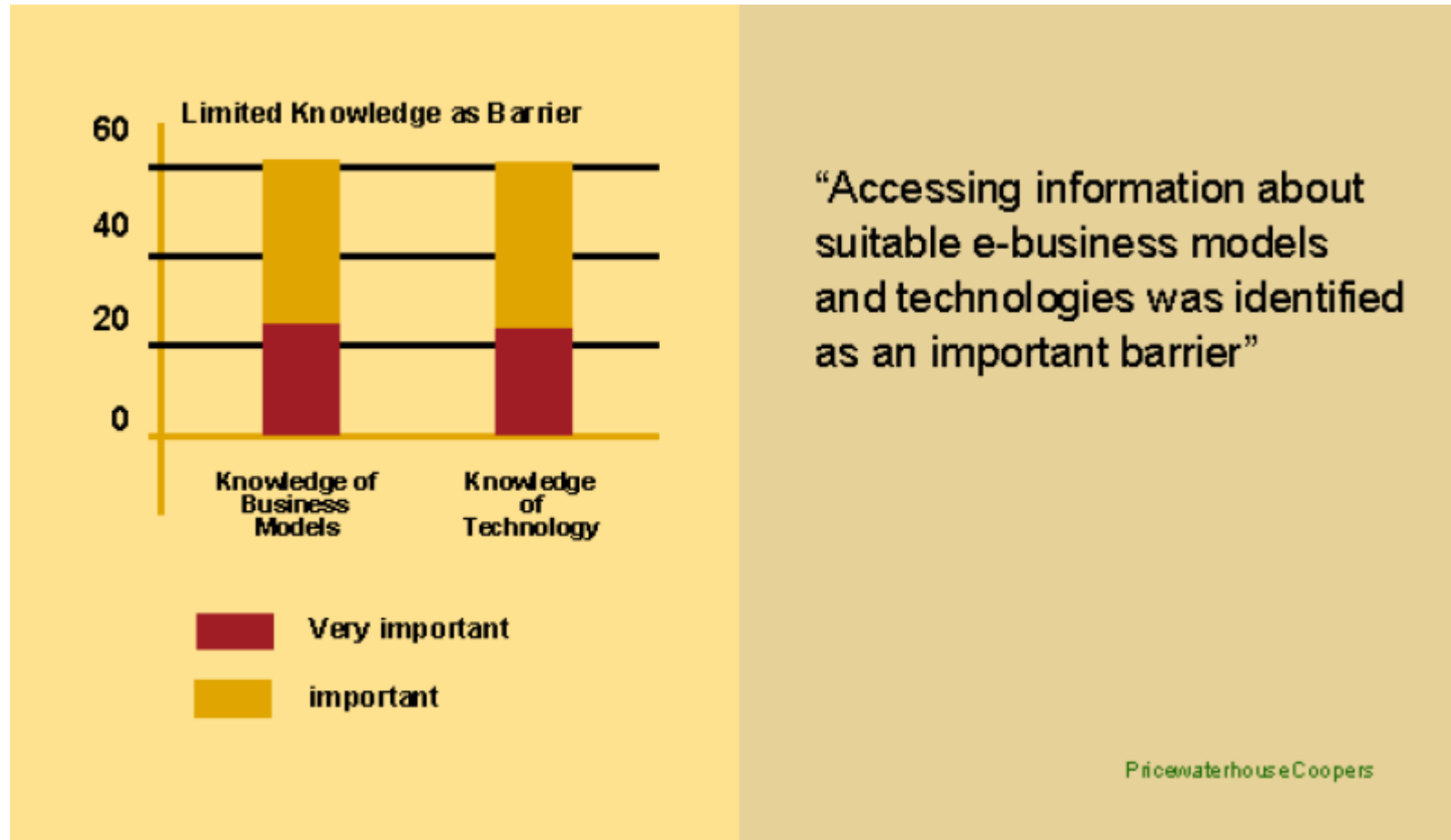
“Improving supply chain integration to reduce costs and improve exchange with suppliers”

PricewaterhouseCoopers

La mejora de la integración de la cadena de suministro para reducir los costos y mejorar el intercambio con los proveedores

ADOPCIÓN DEL E-BUSINESS

Fact #4: Redefinir modelos de negocios



Acceder a información sobre los modelos de negocio y tecnologías adecuadas se ha identificado como un importante obstáculo

ADOPCIÓN DEL E-BUSINESS



Conclusiones de Adopción



1. Customer & Markets

e-CRM: technology and processes

2. Trust & Confidence

Web development: it's about project management and methodology as much as technology

3. Supply Chain Integration

e-procurement: the extended enterprise

4. Redefine Business Models

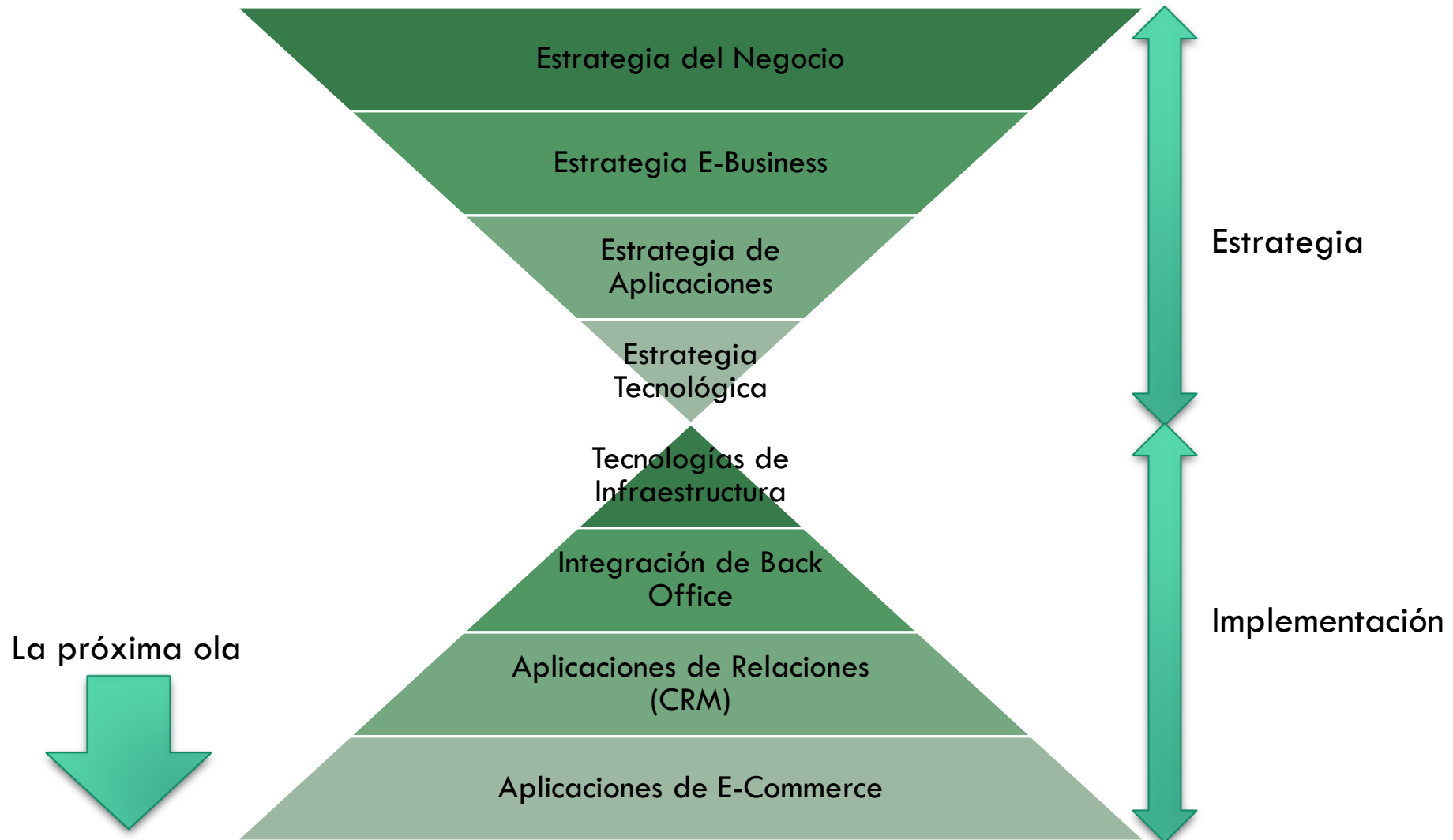
e-business is about strategy, process AND technology

PricewaterhouseCoopers

Se trata de la gestión y la metodología del proyecto tanto como la tecnología

E-bussines trata de estrategias, procesos y tecnologías

LA PRÓXIMA OLA...

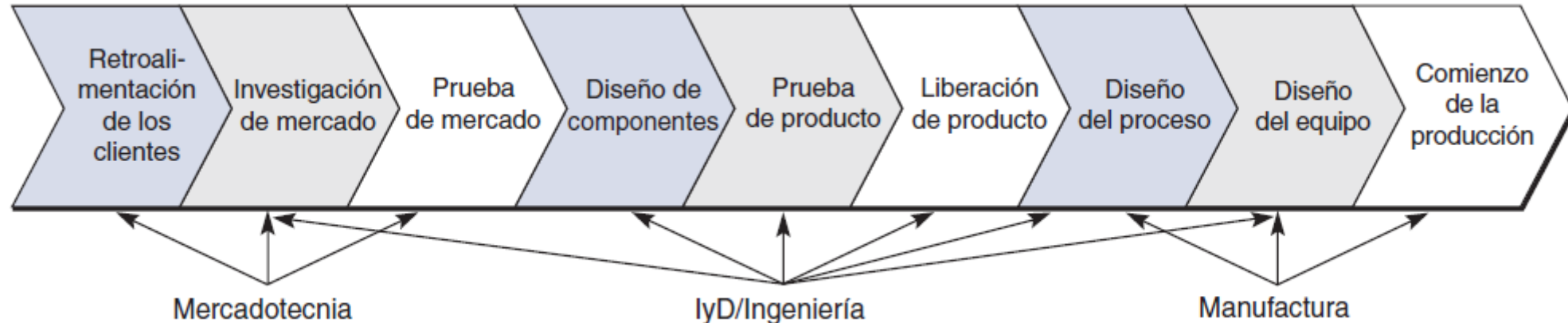


E-BUSINESS Y SU INTEGRACIÓN CON LOS SISTEMAS CORPORATIVOS DE GESTION

Hoy en día muchas empresas utilizan la tecnología de información para desarrollar sistemas empresariales interfuncionales integrados, que traspasan los límites de las funciones tradicionales de negocio a fin de llevar a cabo una reingeniería y mejorar los procesos vitales de negocio por toda la empresa.

Estas organizaciones visualizan los sistemas empresariales interfuncionales integrados como un uso estratégico de la TI para compartir recursos de información y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de negocio, y desarrollar relaciones estratégicas con los clientes, proveedores y socios de negocios. La figura muestra un proceso de negocio interfuncional.

El proceso de desarrollo de productos nuevos en una empresa de manufactura. Éste es un ejemplo de un proceso de negocio que tiene que ser apoyado por sistemas interfuncionales integrados de información que traspasan los límites de varias funciones de negocio.



E-BUSINESS Y SU INTEGRACIÓN CON LOS SISTEMAS CORPORATIVOS DE GESTION

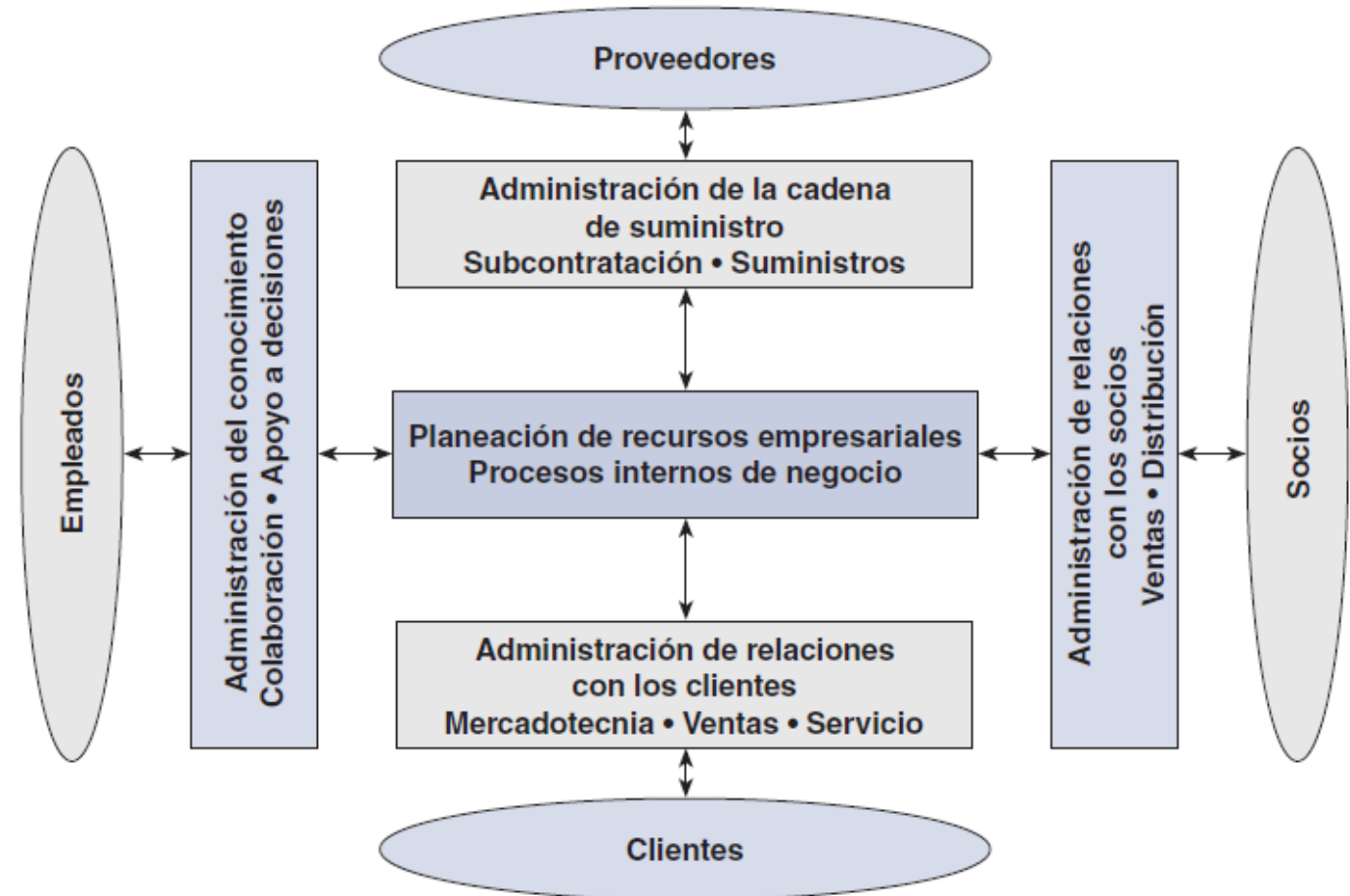
En un principio, muchas empresas cambiaron de sistemas institucionales funcionales basados en sistemas mainframe a aplicaciones interfuncionales integradas cliente/servidor. Por lo general, eso implicaba instalar software de planeación de recursos empresariales, de administración de la cadena de suministro o de administración de relaciones con los clientes, de SAP America, PeopleSoft, Oracle y otros. En lugar de enfocarse en los requerimientos de procesamiento de información de las funciones de negocio, dicho software empresarial se centra en dar soporte a los grupos integrados de procesos de negocio implicados en las operaciones de una empresa.



E-BUSINESS Y SU INTEGRACIÓN CON LOS SISTEMAS CORPORATIVOS DE GESTION

Las empresas de negocio están utilizando las tecnologías de Internet para ayudarse a llevar a cabo una reingeniería y para integrar el flujo de información entre sus procesos internos de negocio y sus clientes y proveedores. Las empresas de todo el mundo utilizan Internet, así como sus intranets y extranets como una plataforma de tecnología para sus sistemas de información interfuncionales e interempresariales.

ARQUITECTURA DE APLICACIONES EMPRESARIALES



Fuente: Adaptado de Mohan Sawhney y Jeff Zabin, *Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into e-Business Transformation* (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 175.

E-BUSINESS Y ERP, UNA TENDENCIA

Acercamiento de los ERP hacia un ambiente de e-business

- Acceso mediante un navegador
- Integran o brindan capacidades de e-business
- Flujos mas alla de la empresa
- Pronósticos para la integración de múltiples proveedores

EDI aun continúa dominando la Internet

El foco se mueve hacia el B2B

E-BUSINESS Y ERP, BUSINESS TO BUSINESS

Los proveedores de ERP incorporaran EAI (Enterprise Application Integration) para soportar BCI (Business Community Integration)

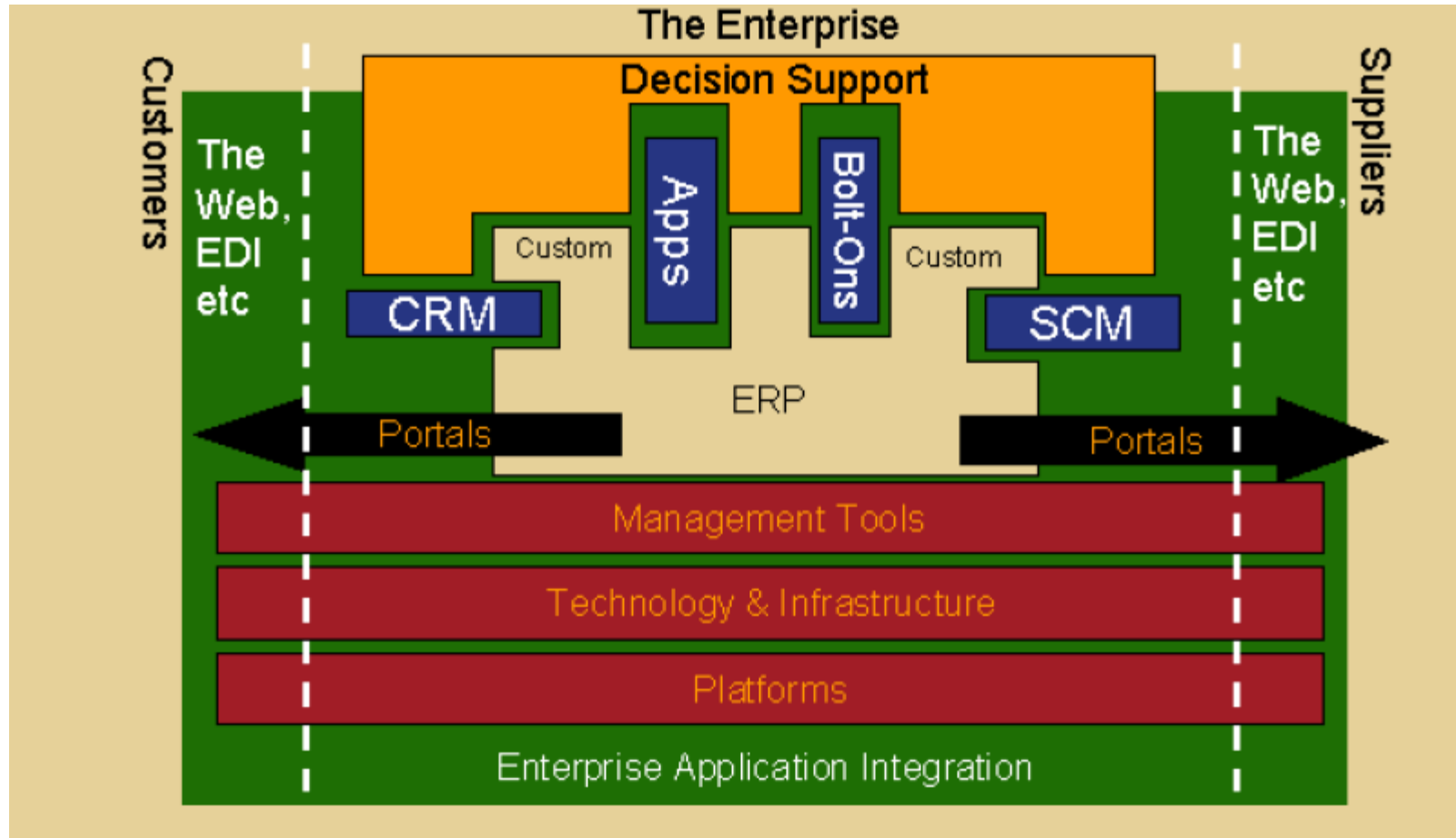
Nuevos estándares/especificaciones para soportar B2B

- OBI (Open Buying over the Internet)
- OTP (Open Trading Protocol)
- XML (extensive Markup Language)

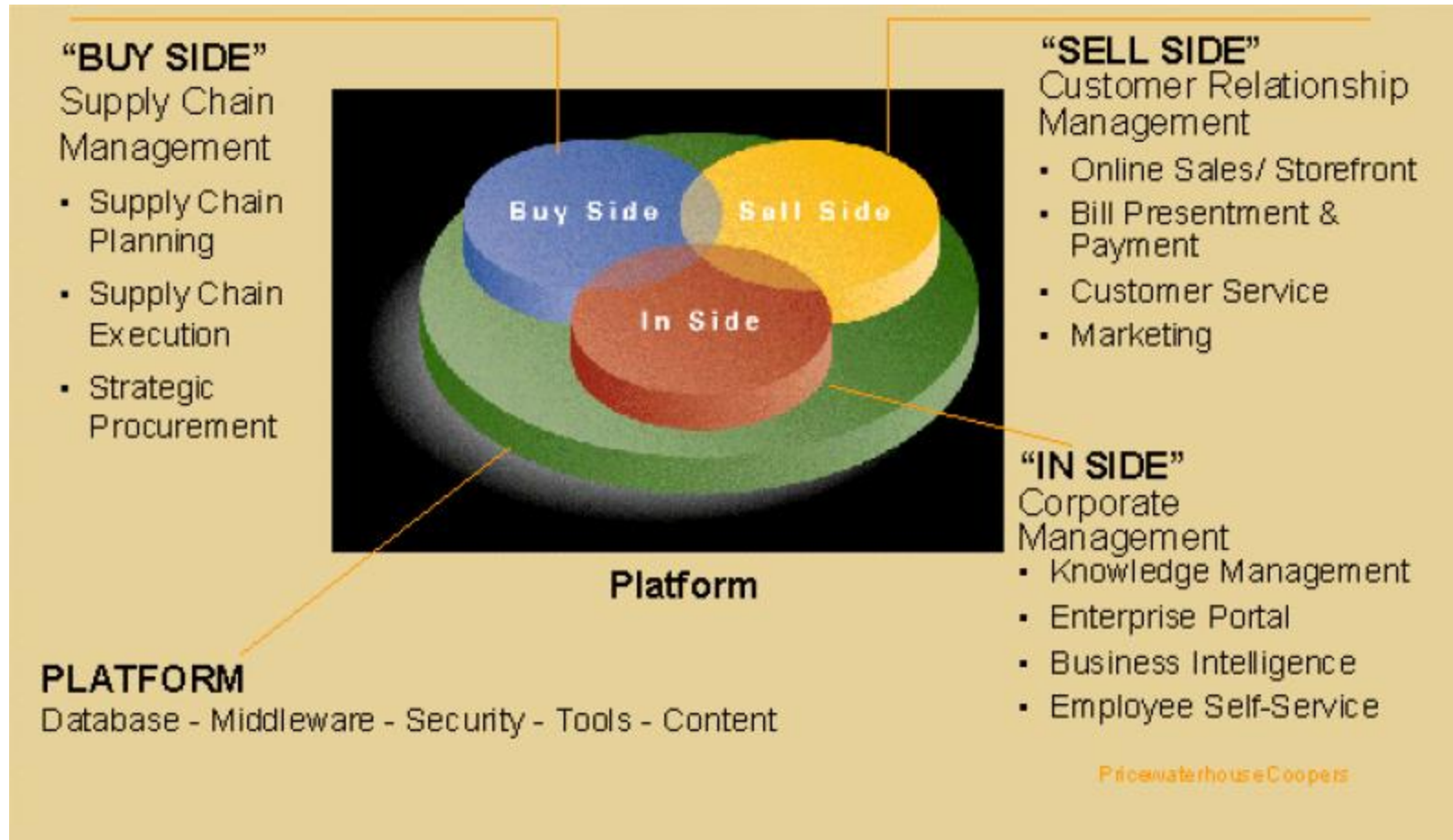
Intercambios electrónicos

- Ej. Ford & Oracle's AutoExchange

COMO ENCAJA EN LA EMPRESA EL ERP



FOCO DE E-BUSINESS VISTO POR ORACLE



LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

Las tecnologías de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) como Oracle E-Business Suite son sin duda el mejor aliado para cualquier estrategia de globalización, pero Oracle por sí solo no es el remedio universal para afrontar todos los retos que presenta una implementación global.

El éxito de implementar Oracle E-Business suite en Latinoamérica depende tanto de capitalizar las ventajas del mercado global como de enfrentar los desafíos específicos de la región. Hoy nuestros expertos nos traen los 5 principales desafíos a tener en cuenta antes de embarcarse en este tipo de proyectos.



ORACLE®
CLOUD



Financials

- Contabilidad General
- Cuentas por Pagar
- Cuentas por Cobrar
- Cobranza Avanzada
- Impuestos
- Conciliaciones Bancarias
- Activos Fijos
- Administración de Gastos de Viaje (I Expenses)
- Administración de Propiedades
- Tesorería Avanzada
- Localizaciones para Latinoamérica

Procurement

- Compras
- Compras en Línea (I Procurement)
- Precios Avanzados para Compra
- Administración Avanzada de Inventarios
- Sourcing
- Portal de Proveedores

Logistics

- Administración de Inventarios
- Administración Avanzada de Inventarios
- Administración de Costos de Importación
- Administración Mobil de Cadena de Suministro (MSCA)

Order Management

- Administración de Pedidos de Venta
- Precios Avanzados para Venta

Manufacturing

- Manufactura de Procesos
- Manufactura Discreta

Asset Lifecycle Management

- Seguimiento de Activos
- Mantenimiento de Activos
- Install Base

Projects

- Administración de Proyectos
- Administración de Costos de Proyectos
- Facturación de Proyectos

Oracle EBS módulos HCM

- Administración del Capital Humano
- Reclutamiento y Selección
- Administración de la Capacitación
- Administración del Desempeño
- Control de Tiempos y Labores
- Autoservicio de Recursos Humanos

LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

1) Regulaciones y requisitos fiscales de la región

Oracle E-Business Suite ha venido haciendo cambios para LATAM desde el Release 10.7, cuando introdujo localizaciones para distintos países. Los reportes fiscales son la última pieza de un proceso que empieza con configuraciones en diferentes módulos y la capacitación de usuarios sobre las customizaciones específicas para cada país. Hay muchos requisitos que cambian frecuentemente (en algunos países muy rápido) y si no se está familiarizado culturalmente con la región, posiblemente nos encontremos en una carrera contrarreloj para mantener los sistemas actualizados.

LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

2) Estandarización de procesos

Idealmente cada compañía tiene completamente trazada una estrategia de negocios que adapta los procesos para cubrir con las necesidades de cada país. Pero es evidente que una estrategia como esta resulta costosa, ineficiente y no es escalable.

Una plataforma como Oracle EBS brinda la oportunidad de estandarizar los procesos a través de unidades de negocio y abre la puerta a una sola Fuente de información. Lleva su tiempo, pero con Oracle, toda la compañía puede hablar el mismo lenguaje.

LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

3) Administración de tiempos y presupuestos

Asegurarse que un proyecto mantenga el alcance deseado y a la vez cumpla con el presupuesto y el plazo establecido es una tarea difícil pero no imposible. Estas son consideraciones a tener en mente cuando se planea un upgrade y a no dejar de lado una vez que se inicia el proyecto, ya que no resulta fuera de lo común encontrar nuevas funcionalidades u obstáculos en el proceso de la estandarización que funcionaron en otras regiones pero que no aplican para ciertos países en LATAM.

Enfocarse en una buena comunicación y coordinar tanto al equipo de IT como al equipo de negocios ayudará drásticamente el avance del proyecto, fortaleciéndolo y alineando los objetivos del equipo de trabajo para lograr un desenlace exitoso.

LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

4) Barreras culturales y de lenguaje

Latinoamérica comprende 21 países independientes, y si bien la mayoría habla español como lengua madre, tanto el portugués como el francés son lenguas nativas en ciertos países. Aunque la fuerza de trabajo está globalizada y suele tener conocimientos de inglés, el nivel varía dependiendo no solo del país sino también de las regiones dentro del mismo. Realizar un upgrade o implementación en la región implica no solo el instalar diferentes idiomas en la aplicación, sino también ser capaz de comunicarse con el personal a cargo de la ejecución del proyecto y los usuarios de la aplicación. Oracle EBS soporta múltiples idiomas, permitiendo utilizar la aplicación en cualquier idioma con el que se sientan cómodos los usuarios. Aunque se tienen que tomar en cuenta, los costos que implica el mantener diferentes lenguajes en la plataforma.

LOS 5 DESAFÍOS DE IMPLEMENTAR ORACLE E-BUSINESS SUITE EN LATINOAMÉRICA

5) Contar con un equipo de trabajo calificado y con experiencia

Hallar un grupo de expertos que sean capaces de superar con su experiencia y capacidad los retos antes descritos no es una tarea sencilla. Encontrar un socio de negocios que acompañe a su organización codo a codo y lleve adelante una estrategia de tecnología es aún más complejo. IT Convergence le ofrece la mayor experiencia en Latinoamérica dando soporte a empresas y organizaciones de distintas industrias con sus más de 300 expertos en la región.

E-BUSINESS Y LA CADENA DEL VALOR



IBM Y APPLE: SISTEMAS EMPRESARIALES INTERFUNCIONALES GLOBALES

Hay un viejo proverbio: “Médico, cúrate a ti mismo”.

Esto es lo que ocurre cuando un cliente en Europa coloca un pedido en IBM: el pedido viaja hacia un motor de ejecución de IBM localizado en el Reino Unido; hacia su motor de comercio electrónico localizado en Boulder, Colorado; hacia su sistema ERP y de administración de la producción en Raleigh, Carolina del Norte; hacia su sistema de generación de reportes de ventas en Southbury, Connecticut; hacia su base de datos de productos ubicada en Poughkeepsie, Nueva York, y de regreso al navegador del cliente en Europa. Cada sistema actualiza su estatus y se comunica con cada uno de los demás sistemas en tiempo real. Y cada pedido colocado en Europa atraviesa el Atlántico un promedio de cuatro veces. En su viaje, toca docenas de unidades geográficas, sistemas institucionales y bases de datos esparcidas por todo el globo.

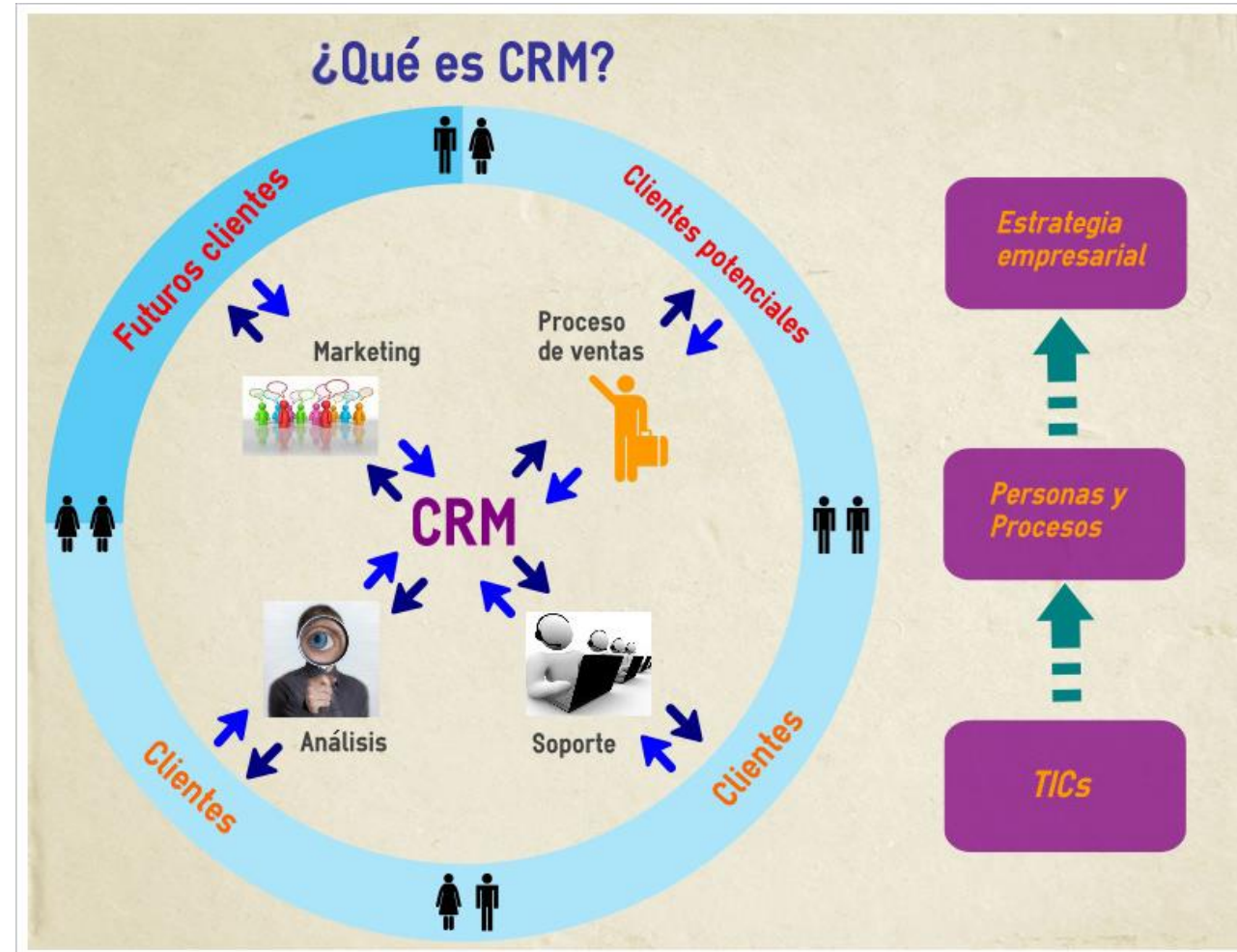
IBM Y APPLE: SISTEMAS EMPRESARIALES INTERFUNCIONALES GLOBALES

Configuración bajo pedido

Los sistemas de configuración y fabricación bajo pedido de Apple Computer comenzaron con más de 16 aplicaciones institucionales que operaban en una plataforma institucional. Con la terminación de los nuevos sistemas, Apple pudo ofrecer que sus clientes compraran directamente de la compañía en Apple.com, un sistema de ingreso de órdenes configuradas bajo pedido basado en Web, con facilidades de consulta de estatus del pedido y autorizaciones de tarjeta de crédito en tiempo real. Además, una vez que el cliente en línea configura el pedido, el proceso de manufactura comienza de forma automática. Desde la implementación de su sistema empresarial de configuración bajo pedido, los tiempos de ciclo de producción de Apple han descendido en 60 por ciento, una mejora lograda a la vez que procesa más de 6 000 pedidos al día.

E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

En la actualidad, los clientes tienen el control. Para los clientes es más fácil que nunca comparar tiendas y, con un clic del ratón, cambiar de empresa. Como resultado, las relaciones con los clientes se han convertido en el activo más valioso de una empresa. Estas relaciones son más valiosas que los productos, tiendas, fábricas, direcciones Web e incluso, que los empleados de una empresa. Todas las estrategias de una empresa deberían dirigirse a cómo encontrar y retener la mayor cantidad posible de clientes rentables.



E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

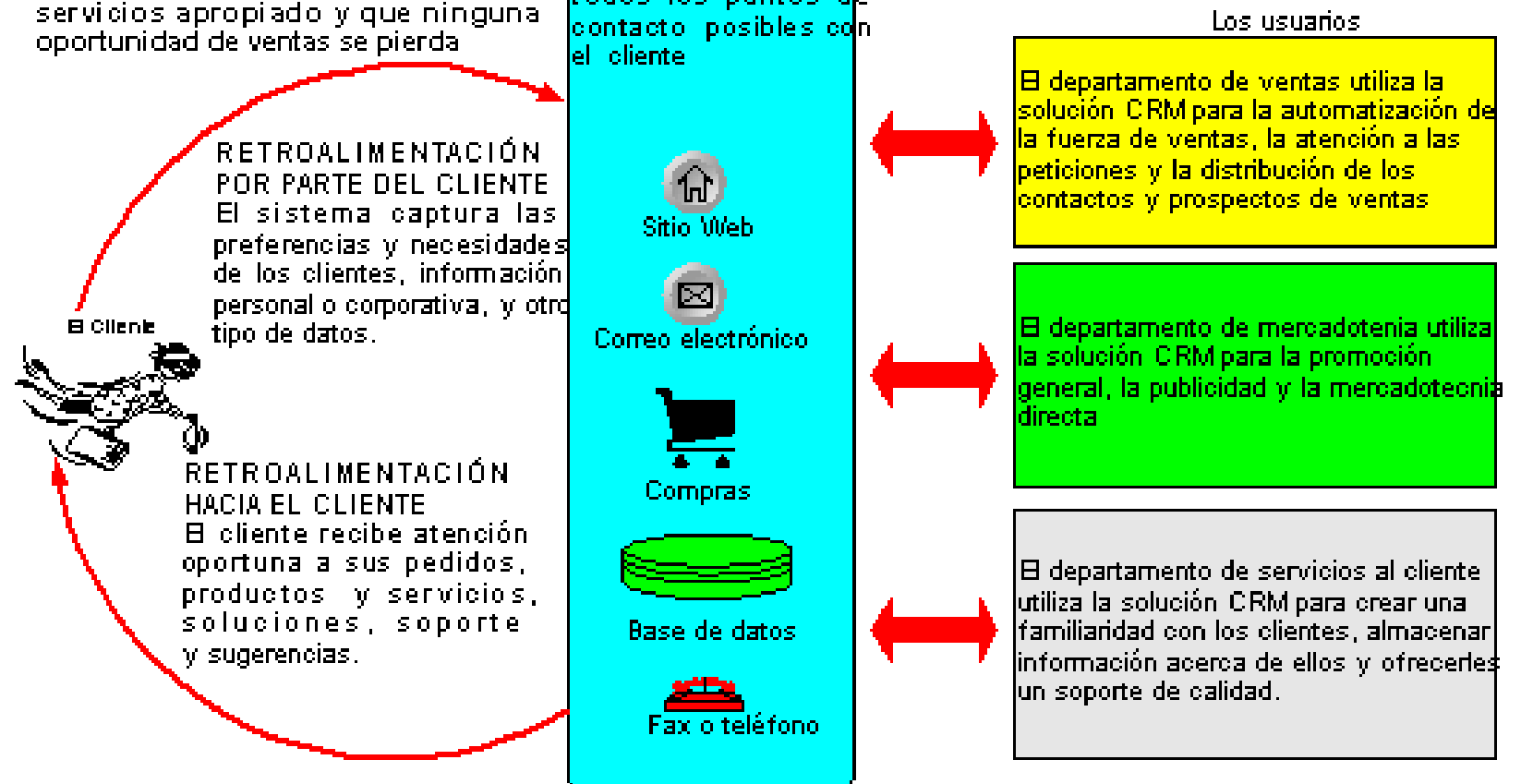
Idealmente, el CRM obtiene información de los clientes desde todos los canales posibles (puntos de ventas, internet, correo electrónico, llamadas telefónicas, bases de datos, etc.) y usa el conocimiento generado a partir de esos datos para administrar la relación con el cliente

DESCRIPCIÓN DE UNA SOLUCIÓN CRM IDEAL

Los productos y servicios CRM deben manejar todos los puntos de contacto con el cliente para tener la certeza de que cada cliente recibe el nivel de servicios apropiado y que ninguna oportunidad de ventas se pierda

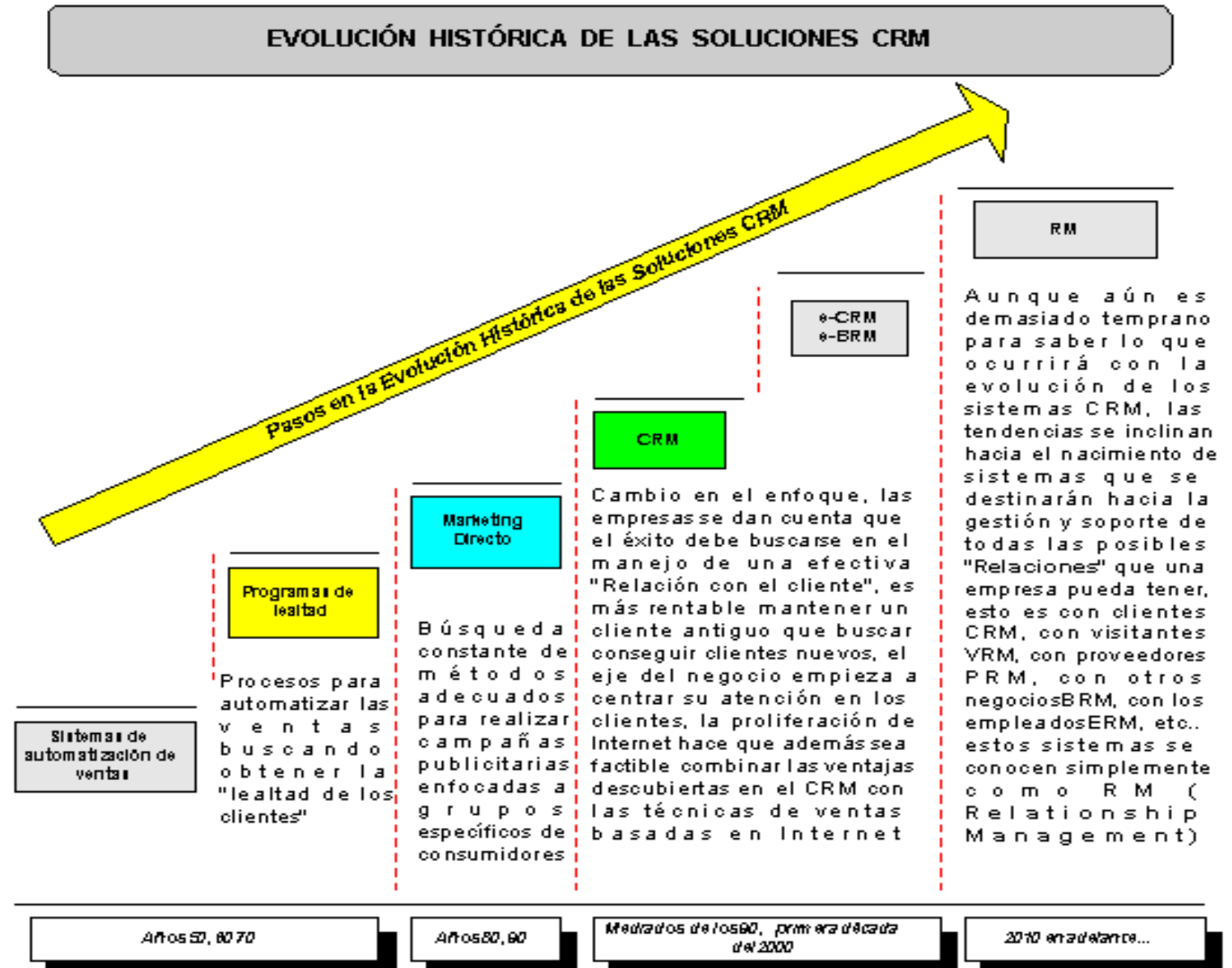
Lo ideal es que una solución de CRM integre todos los puntos de contacto posibles con el cliente

Cada departamento de la compañía utiliza la solución integrada y la información que ésta recopila para cubrir sus necesidades particulares



E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

Luego de la segunda guerra mundial las naciones volcaron sus esfuerzos e iniciativas hacia el desarrollo del sector productivo e industrial, las empresas consideradas grandes y las transnacionales empezaron a buscar un posicionamiento efectivo en el mercado mundial, durante esa época, el objetivo central era captar el mayor número posible de clientes, esto sentó las bases para una gran competencia entre los vendedores “estrellas” de las grandes compañías, quienes poco a poco empezaron a percatarse acerca de las grandes ventajas que les proporcionaba la compilación de los datos de “sus clientes”, fue así como las empresas empezaron a acumular grandes bases de datos de clientes y a la vez en los albores de la década de los años 60 – 70 aparecen en el horizonte costosos esquemas de “programas de membresía y descuentos” que estaban íntimamente ligados con el área de ventas de las empresas.



E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

Muchas empresas implementan sistemas CRM con algunas o todas estas capacidades.

Tipos de CRM	Valor de negocio
CRM operativo	<ul style="list-style-type: none">• Apoya la interacción de los clientes con mayor conveniencia a través de diversos canales, como teléfono, fax, correo electrónico, chat y dispositivos portátiles• Sincroniza las interacciones de los clientes de manera consistente a través de todos los canales• Hace que sea más fácil realizar negocios con su empresa
CRM analítico	<ul style="list-style-type: none">• Extrae a detalle información acerca de la historia, preferencias y rentabilidad de los clientes a partir de su almacén de bases de datos y de otras bases de datos• Permite analizar, predecir y derivar tanto el valor como el comportamiento del cliente, y pronosticar la demanda• Permite un acercamiento con los clientes con información relevante y con ofertas ajustadas a la medida de sus necesidades
CRM colaborativo	<ul style="list-style-type: none">• Permite la fácil colaboración con clientes, proveedores y socios• Mejora la eficacia y la integración a través de toda la cadena de suministro• Posibilita un mayor grado de respuesta ante las necesidades de los clientes a través del abastecimiento de los productos y servicios de fuera de su empresa
CRM basado en portales	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona a todos los usuarios las herramientas y la información que se ajusta con sus funciones y preferencias individuales• Faculta a todos los empleados a responder a las demandas de los clientes con más rapidez y a reforzar el enfoque en los clientes• Proporciona la capacidad de acceso, conexiones y uso instantáneos de toda la información interna y externa acerca de los clientes

E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

AlliedSignal/Honeywell: hacer que la administración de relaciones con los clientes (CRM) funcione

Cuando los directores de American Airlines y de AlliedSignal se reunieron en 1995, el director de American, Bob Crandall, abordó al fabricante con un golpe solemne. Cansado del servicio que su empresa había recibido de la división aeroespacial de AlliedSignal, Crandall le comentó al director general de AlliedSignal, Larry Bossidy, que si pudiera encontrar otro proveedor de refacciones para sus aviones, lo cambiaría en un instante. Las cuatro unidades de negocio de AlliedSignal Aerospace no tenían forma de compartir información acerca de las oportunidades de ventas, el estatus de las solicitudes de mantenimiento, o los productos que los clientes tenían en su aeronave. Con 40 líneas independientes de productos para comercializar, no era raro que varias personas de la división aeroespacial contactaran a los mismos clientes durante la misma semana, o incluso el mismo día, sin saber que lo estaban haciendo así. Los clientes grandes a veces tenían hasta 50 puntos de contacto con la empresa.

La empresa utiliza un sistema común de información de clientes, conocido como el sistema Atlas, o Aerospace Total Account System, el sistema engloba herramientas para la automatización de las fuerzas de ventas, la administración de cuentas, la administración de campañas y el centro de respuesta de Honeywell Aerospace. Como resultado, todo el que utiliza el sistema puede ver qué productos Honeywell posee un cliente, así como el estatus de las partes que están en servicio, y puede identificar oportunidades adicionales de ventas. Pero, lo más importante, el sistema ha permitido a Honeywell reemplazar su enfoque de ventas centrado en el producto por procesos de ventas coordinados y centrados en los clientes.

E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

Boise Cascade: éxito en el servicio al cliente

Boise Cascade Office Products (BCOP) es una subsidiaria de \$4 mil millones, del gigante del papel Boise Cascade, y un proveedor de negocios grandes y medianos de todo tipo de artículos, desde papel hasta clips o muebles de oficina. Hace unos dos años, la empresa tuvo su momento “eureka”. “Aquí teníamos toneladas de datos de nuestros clientes y no estábamos haciendo nada con ellos”, comenta el vicepresidente de mercadotecnia, Dave Goudge, el líder de la iniciativa de información de clientes de BCOP. “Podíamos distinguarnos en una industria cada vez más competitiva al recopilar esos datos en un lugar, organizándolos y luego utilizándolos para crear un gran servicio a clientes.”

Aun así, la fase uno de la iniciativa llamada One Boise entró en funciones a tiempo y quedó dentro del 1 por ciento de los \$20 millones que la empresa había presupuestado, la vida comenzó a ser drásticamente más fácil para los clientes de BCOP. Ahora, cuando se llama para colocar un pedido (o registrarse, acerca de 18 por ciento de las ventas provienen vía Internet), se teclea un número de identificación y pronto le saludará por su nombre un representante cuya pantalla muestra todas sus interacciones más recientes con BCOP. Con base en sus relaciones pasadas con la empresa, su llamada puede seguir una ruta especial, hacia un especialista de un tipo de mercancía en particular o, digamos, hacia un representante que hable su idioma, todo antes incluso de que el representante levante el teléfono.

E-BUSINESS Y LA GESTIÓN DE LOS CLIENTES: CRM

Gevity HR y Monster.com: fracasos en la implementación de CRM

Ninguna cantidad de cooperación de alto nivel protegerá a un proyecto de CRM de la masa de empleados que lo odien. Lisa Harris, directora de información en la empresa de servicios de recursos humanos Gevity HR, con sede en Bradenton, Florida, enfrentó una rebelión del personal cuando instaló software CRM de Oracle que ayudaría a resolver algunos de los problemas en línea de los clientes, sin la ayuda de un operador humano. Los empleados del centro de atención telefónica sintieron que el software amenazaba sus puestos de trabajo, por lo que con disimulo desanimaban a los clientes para que no lo usaran. “Nuestros operadores dirían, “¿No preferiría llamar? Me encargaré de todo lo que usted necesite”, indica Harris. Ella se adhirió al CRM en línea, pero también comenzó de forma tardía a hablar con los empleados acerca del software. Cambió sus rutinas de trabajo para incluir más contacto personal con el cliente y menos introducción de datos, lo cual fue hecho en línea cada vez más. El software CRM es complicado de instalar porque a menudo toca muchos sistemas institucionales diferentes. Harris señala que en 1997 ella gastó millones de dólares al integrar una aplicación de CRM para una empresa anterior. Pero cuando el proyecto terminó, los operadores tardaban demasiado tiempo en obtener la información de la pantalla. La empresa había hundido el desempeño de la nueva implementación de CRM al intentar integrar demasiados sistemas de negocio complejos. El proyecto finalizó en un fracaso total, apunta. Y cuando Monster.com presentó un programa de CRM, estaban seguros de que tenía una nueva estrategia de hacer dinero entre las manos. La empresa de listas de trabajo con sede en Massachussets había invertido más de \$1 millón en software a la medida y en la integración de todos sus sistemas informáticos, en un intento de impulsar la eficacia de su fuerza de ventas. Estas aplicaciones de CRM habían sido desarrolladas en específico para permitir a los representantes de ventas de Monster.com un acceso instantáneo a los datos de los posibles clientes. Sin embargo, el nuevo sistema demostró ser demasiado lento, tan lento, que el personal de ventas de campo se encontró a sí mismo incapaz de descargar información de los clientes de las bases de datos de la empresa en sus computadoras personales, cada vez que ellos lo intentaban, sus máquinas se congelaban. Eventualmente, Monster.com fue obligado a reconstruir todo el sistema. Perdió millones de dólares en el camino, sin mencionar las buenas relaciones con clientes y empleados.

CONCLUSIONES

¿Qué rol queremos en la Nueva Economía?

¿Cómo aprovechamos las oportunidades y nos libramos de las amenazas?

¿Es preferible un proyecto país? ¿o dejar al mercado?

¿Cómo lideramos eficientemente nuevos proyectos tecnológicos? ¿en la empresa? ¿en el gobierno?