

# Unidad III

Procesos estratégicos de la empresa.

## 3.1. Análisis y redefinición de procesos de negocios.

Un **proceso de negocio** es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente, llevadas a cabo para generar productos y servicios. Los procesos reciben insumos para transformarlos utilizando recursos de la empresa. Los procesos de negocio normalmente atraviesan varias áreas funcionales

En la serie de normas internacionales ISO 9000 ("Sistemas de Gestión de la Calidad") se define un proceso como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados" (ISO 9000:2005; pp. 7). Oscar Barros hace una importante distinción, al introducir el concepto de valor agregado en la definición de proceso, señalando que "un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto, toman una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Éstos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no" (Barros, 1994; pp. 56). Thomas Davenport, uno de los pioneros de la reingeniería, señala que un proceso, simplemente, es "un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico. Implica un fuerte énfasis en CÓMO se ejecuta el trabajo dentro de la organización, en contraste con el énfasis en el QUÉ, característico de la focalización en el producto" (Davenport, 1993; pp. 5).

Hammer (1996) por su parte, establece la diferencia sustancial entre un proceso y una tarea, señalando que una tarea corresponde a una actividad conducida por una persona o un grupo de personas, mientras que un proceso de negocio corresponde a un conjunto de actividades que, como un todo, crean valor para el cliente externo. Al hacer esta comparación, Hammer hace la analogía con la diferencia que existe entre las partes y el todo. Por su parte, Ould (1995) lista una serie de características que deben cumplir los procesos de negocio y que refuerzan la posición de Hammer; según este autor, un proceso de negocio contiene actividades con propósito, es ejecutado colaborativamente por un grupo de trabajadores de distintas especialidades, con frecuencia cruza las fronteras de un área funcional, e invariablemente es detonado por agentes externos o clientes de dicho proceso.

## Tipos

Hay tres tipos de procesos de negocio:

**Procesos estratégicos** - Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planeación estratégica"

**Procesos sustantivos, clave o de generación de valor** - Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, "Entregar el paquete" (empresa de paquetería y mensajería); "Preparar la comida y servirla" (restaurante); "Transportar al viajero" (aerolínea)

**Procesos de apoyo vertical u horizontal** - Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, "Contratar personal", "Dar soporte/servicio técnico".

Acorde a la filosofía planteada en el libro "Sistema Empresa Inteligente" los procesos se dividen en: Procesos sustantivos, procesos de apoyo vertical y procesos de apoyo horizontal

## Componentes

Un proceso se puede dividir en subprocessos, éstos en actividades y éstas a su vez en tareas, siendo las tareas las acciones más simples como firmar un cheque o talón. Algunos autores invierten el sentido y establecen que las tareas son las que se dividen en actividades.

## 3.2. Marketing.

En economía el término **mercadotecnia** o **mercadología** (en inglés *marketing*) tiene diversas definiciones. Según Philip Kotler(considerado por algunos el padre de la mercadotecnia moderna),<sup>1</sup> es «el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios».<sup>2</sup> También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

La mercadotecnia es también un proceso que comprende la identificación de necesidades y deseos del mercado objetivo, la formulación de objetivos orientados al consumidor, la construcción de estrategias que crean un valor superior, la

implantación de relaciones con el consumidor y la retención del valor del consumidor para alcanzar beneficios.

*Marketing*, en español se traduce como *mercadotecnia* o *mercadología*; a veces **mercadeo**, según el contexto. Otros autores también lo traducen como *estrategia comercial* o como *promoción y propaganda*. El profesional dedicado a la *mercadotecnia* se llama **mercadólogo**.

Por otra parte, la palabra *marketing* está reconocida por el DRAE,<sup>3</sup> admitiéndose el uso de este anglicismo. La adaptación gráfica de este término propuesta por la RAE es *márquetin*, si bien la RAE recomienda usar con preferencia la voz españolamercadotecnia

### **3.3. Consideraciones empresariales aplicadas al negocio electrónico.**

Dentro del nivel organizacional el comercio electrónico juega un papel muy importante dentro de la reingeniería de procesos de negocios, es una manera natural de automatizar los procesos entre departamentos o divisiones de una organización. Es aplicable a estrategias del Marketing Directo, a video conferencias, cursos y seminarios virtuales, y con la aparición del EDI, alcanza una magnitud insospechada, abarcando temas legales, contables, financieros, de seguros, incluso en las actividades del sector gubernamental, ya que puede registrar cuentas del Estado, como Banco Central, Ministerio de Finanzas o Hacienda, de Comercio Exterior, Aduanas, etc.(10)

El comercio electrónico es el soporte ideal para el Intercambio Electrónico de Datos, internacionalmente conocido como EDI (**Electronical Data Interchange**), que es un conjunto de procedimientos y normas que permiten la comercialización, control y registro de las actividades (transacciones) electrónicas. (2)

El EDI es un intercambio electrónico de datos y documentos de computadora a computadora, en un formato estándar universalmente aceptado, que se realiza entre una empresa y su entorno.

El EDI es un componente vital y estratégico para el intercambio seguro y a tiempo de la información de negocios y su impacto puede recaer sobre diversas áreas empresariales como:

- Marketing,
- Desarrollo conjunto de productos,

- Ventas,
- Trabajos conjuntos de distribución,
- Promoción de ventas,
- Utilización de servicios por terceros,
- Subcontratación,
- Financiación y seguros,
- Relación empresa- administración,
- Transacciones comerciales,
- Comercio automático de productos digitales,
- Ordenes de compra,
- Pagos,
- Envíos,
- Transportes y logística,
- Productos y servicios de mantenimiento,
- Resolución de disputas internacionales,
- Licitaciones públicas,
- Contabilidad, etc.

### **3.4. Aspectos legales.**

Todo el contenido de este Sitio Web es propiedad de las empresas que conforman la Organización Volkswagen, o aparece con la autorización de los titulares de los derechos correspondientes, por tanto los derechos sobre dicho contenido se encuentran protegidos por las leyes mexicanas aplicables y por el derecho internacional.

Asimismo se encuentran protegidos los derechos sobre la palabra Volkswagen, el (los) logotipo(s) que la identifican (no importando sus colores tipos de

representaciones gráficas, forma, tamaños u otras características) y cualquier otro elemento que sirva para distinguir a los productos, siluetas, imágenes, servicios, marcas, lemas publicitarios, videos o cualesquiera otros elementos de las empresas de nuestra Organización, que se encuentren contenidos actualmente o se inserten en el futuro. Ninguno de estos elementos puede ser utilizado sin el previo permiso por escrito de Volkswagen de México, S.A. de C.V, quedando por tanto prohibida su reproducción, modificación, distribución, transmisión, re-publicación, exhibición o ejecución, así como cualquier otro uso del contenido de este sitio en alguna otra página de Internet o en alguna otra red informática, incluso en la publicidad y anuncios en relación con la conformación de este sitio.

Queda prohibido al Usuario el intentar obtener, u obtener información, mensajes, archivos de sonido y/o de imagen (incluyendo fotografías, grabaciones, videos, dibujos, etc.) o cualquier otro elemento de este sitio empleando cualquier medio distinto a los puestos expresamente a disposición del usuario para tal fin. Las descargas (downloads) para uso estrictamente personal esta permitido, más no su reproducción para cualquier otro propósito. La descarga de cualquier elemento contenido en este sitio (incluyendo cualquier programa conectado por hipertexto o ligas (links) sólo se autoriza para efectos de su aplicación en la visita de nuestro sitio, por lo que para cualquier uso distinto el "Usuario" quedará sujeto a las políticas, condiciones y obligaciones establecidos por los titulares de los derechos sobre el elemento objeto de descarga.

### 3.5. Modelos de negocios.

Un **modelo de negocio**, también llamado **diseño de negocio** o **diseño empresarial**, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducados
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)

- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

En una definición más actual, podemos decir que un "modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado". Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas ( p.ej. Segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando cómo se configuran las relaciones entre ellas.

### **3.6. Tiendas electrónicas.**

Una tienda en línea (también conocida como tienda *online*, tienda virtual o tienda electrónica) se refiere a un comercio convencional que usa como medio principal para realizar sus transacciones un [sitio web](#) de [Internet](#).

Los vendedores de productos y servicios ponen a disposición de sus clientes un sitio web en el cual pueden observar imágenes de los productos, leer sus especificaciones y finalmente adquirirlos. Este servicio le da al cliente rapidez en la compra, la posibilidad de hacerlo desde cualquier lugar y a cualquier hora. Algunas tiendas en línea incluyen dentro de la propia página del producto los manuales de usuario de manera que el cliente puede darse una idea de antemano de lo que está adquiriendo; igualmente incluyen la facilidad para que compradores previos califiquen y evalúen el producto.

Típicamente estos productos se pagan mediante tarjeta de crédito y se le envían al cliente por correo, aunque según el país y la tienda pueden haber otras opciones, como Paypal.

La inmensa mayoría de tiendas en línea requieren la creación de un [usuario](#) en el sitio web a partir de datos como nombre, dirección y correo electrónico. Este último a veces es utilizado como medio de validación.

Debido a las amenazas a la [privacidad de los datos](#) en [Internet](#) y la amenaza de [robo de identidad](#) es muy importante hacer compras en línea solamente en sitios reconocidos y de buena reputación. Igualmente es recomendable no

proporcionar datos personales ni de tarjeta de crédito si no se está utilizando una [conexión segura](#).

Para asegurarse que la tienda visitada es legítima, se puede comprobar, entre otros, los siguientes elementos:

- Presencia de Condiciones de Uso y Aviso legal,
- Datos de contacto completos, incluyendo el nombre y la dirección de la empresa (LOPD),
- Sello de confianza reconocido como el de Confianza Online, o recomendación por la FECEMD,
- Presencia en directorios de tiendas en línea, que comproban estos elementos,
- Existencia de una tienda física, aunque no imprescindible,
- Aviso de consumidores en sitios externos (comparadores, foros, directorios de tiendas...),
- Ganador de premios de [comercio electrónico](#).

Una tienda virtual al estar en Internet permite vender a personas en todo el mundo y aunque se pueden hacer envíos internacionales, por ejemplo desde [Estados Unidos](#) hacia algún país de [América Latina](#), se debe tener en cuenta que estos envíos internacionales dificultan las devoluciones y los reclamos por garantía incrementando costos, salvo si se trata de productos digitales. Además los servicios de aduana de cada país pueden exigir el pago de impuestos adicionales a la hora de despachar o introducir los productos al respectivo país.

### **3.7. Licitaciones electrónicas.**

Las licitaciones electrónicas se conciben en compranet como procesos de contratación en los cuales los proveedores y contratistas, opcionalmente, pueden presentar en forma electrónica sus propuestas técnicas y económicas; es decir, cuando las licitaciones se emitan con modalidad de participación electrónica, las empresas podrán optar por presentar sus propuestas de la manera tradicional o enviarlas por medios remotos de comunicación electrónica.

Para tal efecto, se han establecido mecanismos

de identificación electrónica equivalentes a los tradicionales, sustentados en la firma autógrafa, que permiten dar plena validez jurídica a los documentos que se transmiten por el sistema, así como proporcionar confianza y seguridad tanto a las convocantes como a los licitantes.

**Compranet** incorpora las más modernas tecnologías de seguridad en la infraestructura técnica y de comunicaciones, en los programas informáticos que utilizan convocantes y licitantes, así como en la información que se genera y transmite por medio del sistema.

Por lo que respecta a las unidades compradoras únicamente requieren utilizar un programa de cómputo para elaborar y transmitir la información que se deriva de cada una de las etapas del proceso licitatorio y para obtener las propuestas que los proveedores transmitan electrónicamente.

La SFP, previa evaluación, determinará las áreas convocantes de las dependencias y entidades, que podrán hacer uso de medios remotos de comunicación electrónica para recibir propuestas a través de esta vía.

Por lo que respecta a los licitantes, los interesados que a su elección opten por participar en licitaciones públicas a través de medios remotos de comunicación electrónica, deberán acudir a las oficinas de la SFP, con el propósito de que obtengan la certificación del medio de identificación electrónica, conforme a las disposiciones existentes.

De resultar procedente, el interesado firmará su inscripción a compranet y recibirá el programa informático, así como el certificado digital que como medio de identificación electrónica deberá utilizar en sustitución de la firma autógrafa para enviar sus propuestas en las licitaciones públicas que admitan esta vía de participación.

### **3.8. Subastas electrónicas.**

La **subasta electrónica / subasta inversa** es un proceso dinámico de negociación de precios on line entre proveedores preseleccionados para conseguir

una parte del negocio. Es una manifestación del **B2B** (Business to Business). Se trata de un nuevo sistema de negociación en el que, en cierto modo, desaparece la relación personal con el cliente para convertirla en una negociación a través de internet. Se denominan **subastas inversas**. La subasta electrónica también se conoce como negociación electrónica, bajasta, subasta inversa o puja por Internet. En contra del sistema tradicional, gana el lote el que menor precio oferte. Las subastas electrónicas han tenido un crecimiento del 75% del año 2000 al año 2003 habiéndose implantado en numerosos sectores productivos: [automoción](#), [energía](#), [aeroespacial](#), [contratación pública](#), etc.

El **sistema tradicional** de negociación se perversa por varias razones:

- Las condiciones del [contrato](#) no se negocian sino que vienen impuestas por el cliente y se deben aceptar como condición previa para participar en la subasta.
- El trabajo administrativo que se exige al proveedor es muy superior y el tiempo para realizarlo, generalmente, breve.
- En principio, en la subasta no se atiende a otras consideraciones diferentes del precio.

Algunas **quejas** expuestas tradicionalmente por los proveedores son las siguientes:

- Las condiciones de adjudicación de lotes no siempre están claras lo que otorga una ventaja injusta al comprador.
- Las especificaciones de productos que se envían no siempre están correctas o completas.

### 3.9. Centros comerciales.

Un **centro comercial** es una construcción que consta de uno o varios [edificios](#), por lo general de gran tamaño, que albergan locales y [oficinas comerciales](#) aglutinados en un espacio determinado concentrando mayor cantidad de clientes potenciales dentro del recinto.

El tamaño es una de las diferencias fundamentales entre un centro comercial y un [mercado](#); además, este último puede no situarse en un sitio techado. Otra diferencia es la existencia de una o más [tiendas ancla](#); esto es los [hipermercados](#) o [tiendas por departamentos](#) presentes en el centro comercial.

Un centro comercial está pensado como un espacio público con distintas tiendas; además, incluye lugares de [ocio](#), esparcimiento y diversión, como [cines](#) o ferias de comidas dentro del recinto. Aunque esté en manos privadas, por lo general los locales comerciales se alquilan y se venden de forma independiente, por lo que existen varios dueños de dichos locales, que deben pagar servicios de mantenimiento al constructor o a la entidad administradora del centro comercial.

### 3.10. Escaparate de marketing.

Un **escaparate**, **vitrina** o **vidriera** es el espacio situado en la [fachada](#) de los [establecimientos comerciales](#) destinado a exhibir tras un cristal una muestra de los productos o servicios que se ofrecen en el interior. El escaparate contribuye tanto a la venta como a la buena imagen del establecimiento.



Escaparate de prestigio en una tienda de [moda](#).

La palabra **escaparate**, en países como Venezuela y Cuba, se usa para designar un mueble con puertas y [gavetas](#) que sirve para colgar y guardar la ropa y otros objetos, equivalente a un armario.

El **escaparatismo** es el arte de presentar de forma adecuada, combinando objetos y materiales, los artículos que tiene a la venta un establecimiento en su escaparate. Es un conjunto de técnicas aplicadas al diseño y montaje de los escaparates.

El escaparate junto con el **cartel luminoso**, la **banderola** o **rótulo** (donde suele aparecer el **logotipo**) y el diseño de fachada constituye el primer reclamo de venta del establecimiento. Es uno de los medios más importantes con los que cuenta un **comerciante** para llamar y retener la atención de un viandante hacia su punto de venta.

Parte el éxito comercial de una **tienda** depende de que la decoración de su escaparate sea apropiada y atractiva. De hecho, la superficie disponible para escaparate se considera un factor de valoración económica del local comercial.

### 3.11. Comunidades virtuales.

Un espacio virtual es un grupo de personas que comprende sujetos (individuales, colectivos, institucionales) que:

- Desean interactuar para satisfacer sus necesidades o llevar a cabo roles específicos.
- Comparten un propósito determinado que constituye la razón de ser de la comunidad virtual.
- Con unos sistemas informáticos que median las interacciones y facilitan la cohesión entre los miembros.

El mayor freno que existe al desarrollo de comunidades es la dificultad de organización interna de las mismas. [\[cita requerida\]](#) En muchos casos, se pierde demasiado tiempo creando la estructura de la comunidad, con lo que se llega a perder el verdadero sentido de la misma, confundiendo la estructura con el ser del grupo. [\[cita requerida\]](#)

La comunidad Virtual queda definida por 3 aspectos distintos:

- La comunidad virtual como un lugar: en el que los individuos pueden mantener relaciones de carácter social o económico.
- La comunidad virtual como un símbolo: ya que la comunidad virtual posee una dimensión simbólica. Los individuos tienden a sentirse simbólicamente unidos a la comunidad virtual, creándose una sensación de pertenencia.
- La comunidad virtual como virtual: las comunidades virtuales poseen rasgos comunes a las comunidades físicas. El rasgo diferenciador de la comunidad virtual es que ésta se desarrolla, al menos parcialmente, en un lugar virtual, o en un lugar construido a partir de conexiones telemáticas.

### **3.12. Proveedores de servicios en la cadena de valor.**

El concepto de *business process outsourcing*, *BPO* (contratación en el exterior de ciertas operaciones de la empresa) normalmente evoca imágenes de licenciados universitarios contratados por muy poco dinero atendiendo el teléfono en centros de recepción de llamadas de la India, Singapur o Filipinas. También sugiere ingenieros de software rescribiendo el código arcano en la oficina de un parque tecnológico de Bangalore, Pekín o alguna otra parte del mundo en desarrollo por una pequeña parte del salario que sus equivalentes en Estados Unidos ganarían en un trabajo similar.

Esta imagen está cambiando, ya que las empresas que suministran servicios *BPO* están empezando a dejar a un lado los centros de recepción de llamadas y tareas repetitivas relacionadas con el manejo de datos, y ofrecen servicios situados en posiciones más elevadas en la cadena de valor. En este grupo emergente de empresas *BPO* se encuentra *Evalueserve*, con su sede en Bermudas y su principal centro de operaciones en Gurgaon, a unos 16 kilómetros de Nueva Delhi, la capital de la India. También tiene una filial estadounidense con sede en Nueva York y una oficina de marketing en Austria para cubrir el mercado europeo.

Alok Aggarwal, cofundador y presidente de *Evalueserve*, que tiene su oficina en Chappaqua, Nueva York, dice que su empresa ofrece una amplia variedad de servicios de alto valor añadido a sus clientes, entre los que se encuentran una docena de empresas de Fortune 500 y siete firmas de consultoría internacional, además de empresas de capital riesgo y de investigación de mercados. Gran parte de su trabajo consiste en tratar con vicepresidentes ejecutivos, financieros, de tecnologías o de inversiones y otros altos ejecutivos.

### **3.13. Integradores de la cadena de valor.**

Los **proveedores de la cadena de valor** se especializan en una determinada función dentro de la cadena para añadir valor al negocio.

Actualmente se necesita una gran especialización para alguna de las fases del proceso comercial, lo cual lleva a las empresas a realizar grandes esfuerzos e inversiones en procesos que no son claves para su negocio.

Como contraposición al planteamiento de realizar todo por parte de la empresa, se sugiere el *outsourcing*, para que sean realizados por empresas especializadas, que proporcionan una mayor eficiencia a costes más reducidos.



Como ejemplo de estos proveedores de valor de la cadena, se encuentran los sistemas de pago de las transacciones electrónicas y las operaciones de logística.

■

Un modelo de comercio electrónico muy semejante a los proveedores de la cadena de valor es el de los **integradores de la cadena de valor**. Éstos se centran en la integración de los múltiples eslabones de la cadena de valor, aprovechando el flujo de información que fluye por toda la cadena con una máxima eficacia. La diferencia con los proveedores de la cadena de valor es principalmente el número de proveedores que interviene, ya que mientras el integrador es único, los proveedores pueden ser varios. La eliminación de diferentes números de contratación a terceros aumenta la eficiencia y ahorro de tiempo

### **3.14. Plataformas de colaboración.**

En estas comunicaciones utilizamos, casi sin darnos cuenta, una variedad de tecnologías y herramientas que nos apoyan virtualmente en cualquier lugar, desde nuestros escritorios, en reuniones de negocios, sesiones formales e informales de trabajo, en nuestros viajes de negocio, cuando estamos manejando e incluso en nuestros hogares.

Comunicaciones que suceden en cualquier lugar y a cualquier hora, en persona o a distancia, a través de redes de telefonía fija y móvil, email, chat, web, videoconferencias, Telepresencias, redes sociales, foros en Facebook, entornos de colaboración social empresariales, aplicaciones verticales del negocio, workflows empresariales, y otros.

Ciertamente nuestro espacio de trabajo hoy en día, no está definido por los confines de nuestra oficina y por el contrario es tan cambiante y dinámico como nuestra propia actividad profesional lo demanda.

La comunicación y la colaboración forman parte integral de nuestro quehacer diario y nuestra productividad dependen, en gran medida, de que tan efectivas son las herramientas que usamos para apoyarnos en el logro de nuestros objetivos individuales y colectivos.

