

# empresa excelente

**Máster en Dirección de Operaciones-MDOP**  
**Máster en Dirección de e-Business**  
**Máster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información**



'Empresa Excelente'  
es una publicación  
del Instituto de Empresa  
© Instituto de Empresa  
Depósito legal: M-23444-1997

▲ **Enrique Dans**, director del Área de SI/TI del Instituto de Empresa.

## Burbujas y péndulos

De qué se habla hoy en día en el mundillo tecnológico? Terminada la época de la burbuja, en la que se hablaba de todo y muy alto, se pasó a una época en la que se demonizó completamente todo lo que empezara por *e*. El *e-business* era una cosa pasada, una fiebre que habíamos contraído de manera colectiva, pero que, gracias al cielo, se había pasado ya. Ya no tendríamos que aguantar a aquellos jovencitos pretenciosos con ideas inventadas en garajes y dispuestos a comerse el mundo, musitando acrónimos indescifrables y poniendo nerviosos a los ejecutivos "de toda la vida"... Era el fenómeno del péndulo. Lo que en una época fue panacea, fuente de riqueza inaudita, fenómeno paralelo al de la fiebre del oro californiana, pasaba a ser Siberia, el sitio frío que todos sabían dónde estaba, pero al que nadie quería ir.

En Europa, el fenómeno tuvo una connotación todavía más negativa: contrariamente a la mentalidad estadounidense, que no estigmatiza el fracaso, sino que intenta beneficiarse de las lecciones aprendidas en él (Bill Gates es conocido, de una manera expresa, por buscar gente en sus procesos de selección que ha fracasado previamente en un proyecto anterior), la cultura europea hizo que muchos pioneros de la época de la burbuja, avergonzados por su pretendido fracaso, "escondieran" esa valiosa experiencia, esas líneas de currículum, para no ser considerados parte de aquella "extravagancia pasajera".

Después de tantos movimientos pendulares, no estaría de más pararnos a pensar dónde estamos ahora. Sí, es verdad. Muchos han caído por el cami-

no. Muchos buenos, que tenían propuestas interesantes que, posiblemente, fallaron en su definición o llegaron demasiado pronto a un mercado incipiente. Otros malos, malísimos, como los analistas bursátiles y los vendedores de informes, que se dedicaron a inflar las expectativas de compañías y a realizar investigación sesgada y no rigurosa que llevó a otros a tomar decisiones erróneas sobre sus inversiones personales y corporativas.

### Pioneros y flechas

Posiblemente, ya que estamos con frases célebres, podamos utilizar para definir el proceso ésta de Michael Mark, editor de *Fast Company*, una de las revistas clave en la revolución "punto-com": "Dejemos ya de patear los cadáveres de las "punto-com" caídas... Ellos son los pioneros, los héroes del frente, de cuyo optimismo e inocencia comerán un día nuestros hijos". La frase tiene mucho de verdad. En todas las revoluciones, e Internet indudablemente lo ha sido, hay pioneros a los que matan los indios, que acaban con la espalda cubierta de flechas, pero ¿qué sería del mundo sin ellos?

La cuestión importante ahora es saber cómo estamos. A día de hoy, podemos rescatar otra frase, ésta de Jeff Bezos, fundador de Amazon.com, en 1999: "Nuestra ventaja competitiva es que sabemos más de *e-commerce* que nadie en el mundo, y que eso no es ni el 2% de lo que sabremos dentro de cinco años". En efecto, una empresa como Amazon, después de irrumpir en un mercado completamente maduro y con líderes consolidados como el del

## SUMARIO · N.º 17

### Editorial

Pág. 2 .....

**Entrevista con Juan Pablo San Agustín,**  
**vicepresidente**  
**de 'e-business' de CEMEX**  
**y consejero delegado**  
**de CxNetworks**

Pág. 3 .....

**¿Está usted**  
**gestionando**  
**su cartera**  
**de 'e-business'?**

Pág. 4 .....

**Caso práctico:**  
**B2B 'e-procurement'**  
**en Ericsson España**

Pág. 6 .....

**Sección**  
**informativa**

Pág. 7 .....

**Foro 'on-line':**  
**El cliente,**  
**origen y destino**  
**del conocimiento**

En 1999, las predicciones más optimistas del volumen de transacciones electrónicas entre empresas proyectaban una cifra de 1'3 billones de dólares para 2003 en Estados Unidos. ¿Equivocadas? Ciertamente. En 2003, la cifra ha alcanzado los 2'4 billones de dólares, según Forrester Research. Esta situación ha inspirado el llamativo título del artículo central de la revista *Business Week* del pasado 12 de mayo: "La sorpresa del *e-business*".

Los negocios electrónicos están bien y prosperando. Ciertamente, no hemos alcanzado las visiones de algunos "expertos", de empresas completamente transformadas por el poder de las nuevas tecnologías. En su lugar, lo que estamos viviendo es una callada revolución que afecta de manera importante a áreas específicas de las empresas y a sectores concretos de la economía.

Telefónica ha desarrollado uno de los mayores portales del mundo, que, orientado a las adquisiciones de los materiales indirectos (MRO) de sus propios em-

pleados, será usado por más de 100.000 personas. Ericsson cita reducciones de costes de más de 100 euros por transacción, pero insiste en que la principal ventaja que le aporta su sistema de abastecimiento electrónico es el control, que sería imposible en un sistema convencional, dado el aumento exponencial de componentes producido por el incremento en la variedad y la reducción de los ciclos de vida de sus productos. Además de otros casos de éxito muy conocidos, como Dell, eBay o Expedia (agencia de viajes electrónica que tiene mayores márgenes que American Express), cientos de empresas menores se están beneficiando de la aplicación del *e-business*.

Es precisamente ahora, después de la explosión de la burbuja, cuando podemos ver más claro y aprovechar inteligentemente las nuevas tecnologías. Para ello necesitamos directivos entrenados en la comprensión de los procesos de negocio y del potencial que las nuevas tecnologías pueden aportar a su competitividad. ■

comercio de libros, ha conseguido remodelarlo, cambiar la estructura de márgenes del sector y, desde hace cinco trimestres, tener beneficios operativos positivos. Más aún, no sólo ya gana dinero, sino que además recibe premios a la calidad, como el otorgado por el American Customer Satisfaction Index (ACSI), en el que recibió un 88, la más alta puntuación registrada nunca, no sólo en el sector del comercio, no sólo con relación a empresas *on-line*, simplemente, la puntuación más alta otorgada en la historia del índice.

## Que no le "amazonee" el negocio

Sin embargo, lo importante de Amazon es el cambio de las reglas que supone, tanto en su sector como en general. Los clientes de Amazon tienen a bien compartir con Jeff Bezos toda una pléyade de información explícita y no explícita: datos personales, preferencias, recibir recomendaciones –y hacerles caso–, emitir juicios sobre libros que han leído... Tienen, en esencia, una *relación* con Amazon, una relación que ya

.....

**En todas las  
revoluciones  
–e Internet  
indudablemente  
lo ha sido–, hay  
pioneros a los que  
matan los indios,  
pero ¿qué sería  
del mundo sin ellos?**

.....

quisiera para sí la mayoría de las empresas tradicionales.

¿Más datos? Simplemente, eche un vistazo a los resultados de eBay, que lleva ganando dinero desde que comenzó sus actividades en la Red. O, si le parece un ejemplo "demasiado *on-line*", a las cuentas que publica el banco americano Wells Fargo sobre sus actividades en Internet. O a las cuentas de Google,

Restaurant.com, e-Trade, Expedia, Hotels.com, Priceline, Travelocity, Monster, Overture, Yahoo!, 1-800-Flowers, Alloy, Intuit, McAfee... Todas ellas ganan dinero y son referencia en sus respectivos sectores. ¿Casualidades? ¿Espejismos? No lo parecen. Parece más bien una tendencia, una realidad, una evidencia de que el llamado *e-business* se ha hecho mayor y ahora es simplemente *business*, "*business as usual*".

Si usted y su negocio no han llegado a esa fase, si aún cree que eso de la Red es muy peligroso porque hay un *hacker* colgado de cada poste –o, peor aún, si no sabe lo que es un *hacker*–, que Internet nunca será importante en su sector o que todo eso son tonterías que no valen la pena, preocúpese. En algún momento, una de esas "advenedizas punto-com" aparecerá en su camino y puede que, utilizando el término acuñado por Barnes & Noble, le "amazonee". Si no quiere ser "amazoneeado", ya sabe: fórmese, contrate gente con experiencia en estas lides; en resumen, póngase las pilas. Lo que un día fue una burbuja, hoy es una realidad. ■

# Internet como motor de eficiencia y crecimiento

**La mexicana CEMEX, una de las primeras multinacionales en la producción y distribución de cemento, ha realizado una importante apuesta en el entorno e-business. Juan Pablo San Agustín, antiguo alumno del Máster Internacional del IE y vicepresidente de e-business de la compañía, así como máximo ejecutivo de la filial CxNetworks, relata las claves de la estrategia creada en torno a Internet.**

**Miguel Costa**, director de Márketing del Instituto de Empresa.

**Pregunta: ¿Qué es para usted e-business y en qué fase se encuentra?**

**Respuesta:** La gran revolución que trajo Internet fue la separación de la parte física de la información. Sin embargo, a finales de los noventa se produjo un boom en lo que se dio en llamar *e-business*, que, en mi opinión, recibió una excesiva cantidad de dinero al confundirse con el boom de la bolsa que se estaba produciendo en Estados Unidos. Esto creó una gran confusión en todo lo referente a la evaluación de empresas y a los nuevos negocios, y provocó una sobreapuesta motivada por el exceso de dinero. Mucha gente pensó que el *e-business* había muerto, pero lo que había sucedido era que se había cerrado una primera fase, lo cual dio lugar a la verdadera dimensión del *e-business*, que es la transformación de la manera de hacer negocios. En estos momentos, la mayoría de las empresas en todas las partes del mundo estamos empezando a gozar de los beneficios de poder trabajar con los nuevos sistemas de gestión a través de Internet, pero estamos aún viviendo la fase incipiente de lo que es el *e-business*.

**P.: Su empresa ha hecho una apuesta fuerte en este sentido. ¿Cuáles, a grandes rasgos, la estrategia que sigue?**

**R.:** La empresa sigue dos grandes estrategias. La primera de ellas se centra en conseguir que CEMEX sea una empresa aún más eficiente a través de las nuevas tecnologías soportadas por

Internet. Además de ser hoy una de las tres cementeras más grandes del mundo, CEMEX es la primera en eficiencia. Esto se potencia a través del uso más intensivo y más distribuido de la información a escala mundial para la toma diaria de decisiones. En este sentido, Internet es el motor que nos permite ser aún mucho más eficientes en la parte de gestión y en la interrelación con nuestros clientes.

La segunda estrategia hace referencia a la creación de CxNetworks. Nuestro objetivo aquí ha sido apalancar nuestros activos físicos y conocimiento sobre la industria de la construcción para el desarrollo de nuevos negocios relacionados con nuestra actividad actual. Hasta el momento, hemos creado dos nuevos negocios: el primero de ellos es Neoris, dedicado a la consultoría en tecnologías de la información, y el segundo es Arkio, dedicado a la distribución de materiales de construcción.

**P.: En una empresa con centros operativos en buena parte del mundo, ¿cuáles son las claves para desarrollar los procesos e-business entre toda la organización?**

**R.:** La primera clave es que exista una clara decisión en el consejo directivo de la empresa. Esto es fundamental. La segunda clave es la inversión en entrenamiento, comunicación y capacitación de la gente. En CEMEX hicimos una campaña muy intensiva de comunicación, que hoy mantenemos, sobre cuáles son todas las ventajas de los nuevos

procesos que estamos desarrollando y cuáles son los beneficios para la organización y para nuestros clientes. Además, estamos invirtiendo muchísimo en capacitar a la gente en las nuevas tecnologías y en las nuevas formas de hacer negocios. Dentro de esta estrategia, hace ya tres años desarrollamos un programa muy extensivo de *e-learning*, que hoy está muy consolidado.

**P.: ¿Cuáles son para usted los siguientes pasos y oportunidades que ofrece el e-business?**

**R.:** Todavía tenemos que romper muchos paradigmas en las estructuras organizativas. Hoy día es imposible aprovechar todo el potencial que nos ofrecen las nuevas tecnologías desde estructuras que nacieron con la primera revolución industrial. Ya no somos tan intensivos en la parte física; ahora somos mucho más en la parte de información, por lo que el reto está en ver cómo somos capaces de asimilar el exceso de información.

Otra revolución muy poderosa que se va a producir es la parte inalámbrica de las comunicaciones. Esto va a hacer cambiar a las organizaciones de forma fundamental, ya que va a requerir una forma de pensar totalmente diferente. La organización del futuro va a ser tanto más ágil cuanto mayor sea su capacidad de trabajar de manera distribuida y a través de los nuevos sistemas que ofrece Internet. Éste es para mí el siguiente reto que trae Internet, que requiere un cambio en la forma de trabajar, de interactuar y de colaborar. ■

# ¿Está usted gestionando su cartera de 'e-business'?

**Al igual que en cualquier otra inversión empresarial estratégica, las empresas de éxito actuales gestionan el *e-business* como un conjunto de recursos estratégicos y activos empresariales con el fin de generar ingresos y ahorrar costes. La gestión de la cartera de *e-business* (eBPM) permite, a través de un idioma común, revisar y vigilar periódicamente el rendimiento de toda la cartera de *e-business* desde el punto de vista empresarial.**

**Ryan R. Peterson**, profesor del Área de Sistemas y Tecnologías de la Información del IE y director asociado del IMRC.

A lo largo de los últimos cinco años, las empresas de diferentes sectores y continentes han experimentado transformaciones y cambios "tectónicos" en su entorno. Si los enumeramos unos detrás de otros, la letanía parece interminable –o más bien un cataclismo–. No obstante, a pesar de la ralentización de la economía, de los escándalos de gobierno empresarial y del estallido de las burbujas de Internet, tenemos que admitir que Internet ha tenido –aunque a un ritmo más lento de lo esperado– una acusada repercusión en el modo en el que organizaciones, mercados e individuos interactúan e intercambian información, productos y servicios. De hecho, recientes datos indican que el *e-business* está preparado para experimentar crecimiento.

## Renacimiento electrónico

¿Alguien ha dicho "crecimiento"? Sí, ¡crecimiento! De hecho, el motor del *e-business* –al que le ha costado algo de tiempo calentarse– está en marcha y, lo crean o no, ¡la Europa electrónica está prosperando! En un reciente estudio realizado en más de 9.000 empresas europeas, más del 50% manifestó que el *e-business* forma parte integral de sus operaciones empresariales. Casi el 75% de las empresas europeas afirma que el uso del *e-business* ha tenido una repercusión positiva o muy positiva sobre los costes de aprovisionamiento y sobre los procesos empresariales internos. En lo que respecta a las relaciones con los clientes, el 35% de las empresas afirma que el *e-business* ha transformado y mejorado la manera en que se relacionan con sus clientes. En suma, el 85% de las empresas indican que están satisfechas o muy satisfechas con el valor que ha proporcionado el *e-business* y casi el 80% prevé un ulterior crecimiento. Por tanto, la actitud general hacia el *e-business* es optimista y Europa está experimentando un renacimiento electrónico, aunque este renacimiento esté pasando inadvertido.

Los directivos se están dando cuenta –como consecuencia de algunas experiencias negativas– de que, aunque en el pasado era posible delegar, evitar o pasar por alto la gestión del *e-business*, en la actualidad no pueden comprar, producir ni vender sus productos y servicios sin utilizar las tecnologías

de la información en algún momento. En esta ocasión, acertar con el *e-business* no va a depender de la tecnología (ni del lanzamiento de un mercado electrónico), sino de gestionar su cartera de *e-business* con la debida diligencia.

## ¿Da frutos el 'e-business'?

Antes, las empresas invertían en *e-business* y TI de manera concreta y aleatoria, sin aplicar lógica empresarial o principios básicos empresariales de tipo alguno. Evidentemente, tenían sus directores generales de información o directores de TI, y sus especificaciones presupuestarias anuales. ¿Y después qué? Un poco de subcontratación por un lado, una pequeña inversión aquí, una pequeña actualización allá, una pizca de CRM, un poquito de ERP, una gotita de aprovisionamiento electrónico, añadimos una dosis de conflictos interpersonales y "directivos renegados", y *voilà*. ¿Qué tenemos? Bueno, básicamente lo que siempre hemos tenido (probablemente no demasiado, excepto quizá unos cuantos directivos, usuarios y clientes insatisfechos). Y todavía hay alguien que se pregunta por qué sus inversiones en *e-business* no daban –y siguen aún sin dar– fruto...

## Gestionar la cartera de 'e-business'

Las empresas de éxito actuales –las "supervivientes del terremoto electrónico"– gestionan sus inversiones de *e-business* exactamente igual que cualquier otra inversión empresarial estratégica. Estas empresas gestionan el *e-business* de la misma forma que su cartera de inversiones: como un conjunto de recursos estratégicos y activos empresariales que, cuando se gestionan correctamente, generan ingresos y ahorros de costes. El concepto de gestión de la cartera<sup>1</sup> se basa en el principio básico según el cual toda inversión importante requiere una actuación y un gobierno (*governance*) diligente para maximizar su valor (y minimizar sus riesgos).

La gestión de la cartera de *e-business* (eBPM) es un método coordinado para el gobierno de todo el abanico de inversiones e iniciativas de *e-business*. Dicho en términos más simples y prácticos, la eBPM entraña cinco actividades esenciales de gestión interrelacionadas:

**1. Establecer un consejo de gobierno de TI**, en el que participen tanto directivos de TI como directivos generalistas, con el objeto de gestionar la cartera de *e-business* de la organización. Un gobierno de TI eficaz visualiza la cartera de *e-business* de la organización –con funciones, obligaciones y responsabilidades claramente definidas– en múltiples ámbitos y en diferentes etapas, para lograr una perspectiva global y específica del *e-business* en el ámbito de la empresa.

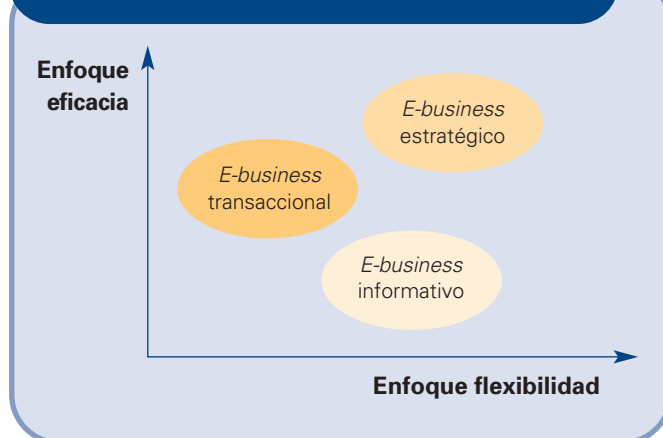
**2. Definir las proposiciones de valor del *e-business* en su empresa.** Con frecuencia, las empresas que emprenden actividades de *e-business* no expresan claramente los *motores de la actividad* o el *argumento empresarial* que justifica la inversión en *e-business*. ¿Qué queremos conseguir desde el *punto de vista empresarial* con nuestra inversión en *e-business*?

**3. Determinar la cartera de *e-business* existente de la organización**, es decir, hacer un inventario de todas las iniciativas vigentes (se quedará sorprendido de la cantidad de actividades “de base” que se llevan a cabo en su empresa). Entre otras, debería plantearse las siguientes preguntas: ¿qué tipo de iniciativas de *e-business* se están llevando a cabo en la actualidad?, ¿cuáles son los *objetivos empresariales* de esas iniciativas?, ¿cuánto hemos invertido en ellas?, ¿cómo se están gestionando? y ¿qué tal es el rendimiento que estamos obteniendo?

**4. Determinar qué cantidad se debe invertir en cada una de las categorías de inversión en *e-business***, teniendo en cuenta los beneficios, los costes y los riesgos. Para lograr la visión de conjunto que hace falta para la gestión de la cartera de *e-business*, hay que analizar las inversiones de manera agregada y clasificarlas en diferentes categorías de inversiones de *e-business*<sup>2</sup> (véase la figura 1). Estas categorías de inversiones de *e-business* reflejan los *objetivos empresariales* y la *naturaleza empresarial* de los sistemas de *e-business*.

- Las inversiones de ***e-business* transaccional** se centran en automatizar las transacciones básicas de una empresa (por ejemplo, los sistemas *on-line* de comercio/comunicación). Su propósito es reducir los costes, mejorar la eficacia, ampliar la uniformidad y aumentar la productividad. Estas inversiones entrañan riesgos reducidos o moderados.
- Las inversiones de ***e-business* informativo** centran su atención en suministrar información para la gestión de la empresa (por ejemplo, ERP, CRM, etc.). Sus ventajas son fruto de ciclos más cortos de comercialización, mejora de la calidad de la información, mayor integración y flexibilidad empresarial. Estas inversiones entrañan riesgos moderados o elevados dependiendo del grado de madurez de la actividad (procesos y personas).
- Las inversiones en ***e-business* estratégico** son iniciativas de alto riesgo (de media, el 60% de estas iniciativas

Figura 1. Esquema de la gestión de la cartera de ‘e-business’



fracasa), que se centran en redefinir la escala y el alcance de las actividades empresariales. Comportan importantes cambios empresariales y estrategias de reposicionamiento de mercado, como, por ejemplo, la integración de redes empresariales (por ejemplo, ERP ampliada, Integración de la Cadena de Suministro en Varias Etapas –MSCI–).

El 85% de las empresas indican que están satisfechas o muy satisfechas con el valor que ha proporcionado el ‘e-business’

**5. Controlar y comunicar el rendimiento de la eBPM y conocer los progresos que está experimentando la cartera de *e-business*** hacia el logro de las proposiciones de valor que tiene la organización para las TI. Los consejos de gobierno de TI eficaces no tiran el dinero en inversiones de *e-business* de alto riesgo (estratégico) y después se olvidan de ellas. Vigilan las inversiones para asegurarse de que están rindiendo según lo previsto. Estas expectativas de rendimiento están basadas en el riesgo relativo y el rendimiento previsto de una inversión.

### El imperativo empresarial

En la actualidad, las empresas tienen que hacer mucho más que limitarse a invertir en *e-business*. Tienen que gestionar las inversiones de *e-business* más que nunca. La eBPM proporciona un “idioma común” para que los directivos de TI y de la empresa organicen y gestionen en un ambiente de colaboración el *e-business*. Resumiendo, las empresas excelentes son conscientes de que el aprovechamiento del *e-business* es ¡“simplemente” negocio! ■

<sup>1</sup> La gestión de la cartera debe su origen a la Teoría Moderna de la Cartera, formulada por primera vez por Harry Markowitz, ganador del Premio Nobel (1952).

<sup>2</sup> No se tienen en cuenta aquí las inversiones de TI no discretionales. Adaptado de Weill & Broadbent (1998).

▲ **Oswaldo Lorenzo**, profesor del Área de Dirección de Operaciones y Tecnología del IE, y **Silvia Leal**, antigua alumna del Executive Master en e-Business del IE y SAP e-business sales.

# B2B ‘e-procurement’ en Ericsson España

**Ericsson, una de las corporaciones líderes del sector de las telecomunicaciones, ha afrontado con éxito un complejo proceso de automatización de los procesos de compras, desde una perspectiva integradora, con unos más que interesantes resultados.**

En el año 1997, Ericsson España (EE) se planteó la unificación de todos sus sistemas. “Teníamos un montón de sistemas obsoletos, con distintas tecnologías, y no había informática centralizada. Además, teníamos por delante el tema del euro y del año 2000. La prioridad era dotar a la compañía de un sistema ERP que fuera estándar. No teníamos ni tiempo ni recursos para hacer una solución a la medida y tampoco pensábamos que el cliente nos fuera a valorar más simplemente por tener un sistema de información muy específico”, comenta Berriochoa, quien venía del área logística y pronto se convirtió en uno de los líderes de este proyecto.

Con esa inquietud local, EE consultó la decisión con la corporación, en Suecia. El resultado fue que la corporación también estaba avanzando hacia un ERP, con una inclinación hacia SAP en particular, el proveedor alemán líder del mercado. Una vez que se confirmó la decisión, EE comenzó la implantación de SAP R/3 en Ericsson Radio, la división en la que más fuertemente se estaba moviendo el negocio y se requería una plataforma tecnológica que soportara rápidamente el *back-office*.

Aunque la implantación comenzó localmente, EE se dio cuenta rápidamente de que el negocio en la Península tenía similitudes con otros países de Europa. Dado que Holanda ya

había implantado SAP R/3 exitosamente, EE decidió comprar la experiencia y recursos holandeses. De esta manera, EE se trajo soluciones ya parametrizadas en Holanda. El equipo del proyecto estuvo formado por muy buenos profesionales de PricewaterhouseCoopers, Ericsson Holanda, Ericsson España y algunos *freelances* muy especializados. “Fue de los proyectos más bonitos que hemos llevado a cabo, muy grande y largo, con muchos recursos, donde rompimos un montón de barreras, apagamos un montón de sistemas... y lo pasamos muy bien”, comenta Berriochoa.

### ‘E-procurement’

Después de la implantación de SAP R/3, la empresa comenzó a ver oportunidades de extensión de esta plataforma hacia los procesos externos, como compras y relación con proveedores. Aunque el proceso de compra de materiales relacionados con la fabricación ya se estaba ejecutando bajo el estándar de R/3, el proceso de compra de materiales indirectos, es decir, aquéllos no relacionados con la fabricación, no seguía procedimientos estándar y había que dedicar muchos recursos a su gestión. “Prácticamente cada cosa que se quería comprar tenía un proceso distinto”, comenta César Barba, responsable del proyecto B2B. Por ejemplo, debido al uso de un desarrollo interno, existían diferencias importantes en la

introducción de datos para cada material solicitado.

De hecho, existían costes adicionales significativos relacionados con el mantenimiento de este desarrollo interno: por una parte, este desarrollo no ofrecía respuestas adecuadas a los retos de escalabilidad y, por otra, requería interfaces con los módulos financieros y de materiales de SAP R/3. Una de las prácticas que la compañía quería erradicar era el procesamiento que debía realizar el área de ventas para convertir las peticiones en texto de los usuarios en órdenes de compra. Esta redundancia era considerada la causa principal del exceso de personal en el área de compras. Para el año 1999, la compañía contaba con 22 personas para ejecutar la función de compras. “Quizá era más costosa la gestión de compras de un bolígrafo que el valor de éste”, comenta Barba.

Las características de diseño del nuevo proceso de compra de materiales indirectos fueron definidas para cumplir las expectativas de “flexibilidad bajo control”:

1. Sencillez y amigabilidad.
2. Descentralización de la gestión de pedido y responsabilidad directa de cada empleado.
3. Satisfacción de las necesidades de compras a través de materiales en catálogo, con precio y proveedor definidos.

Figura 1. Proceso mejorado de compra de materiales indirectos: versión genérica



4. Flexibilidad para gestionar compras de materiales en los que el usuario desconoce *a priori* las especificaciones particulares y/o quién los suministra.
5. Centralización de la negociación con proveedores.
6. Sistema de aprobaciones basado en *workflow*, según el importe de la compra que se tenga que realizar.
7. Comprobación automática de la factura con la orden de compra.

La selección de la nueva plataforma incluyó la evaluación de varios paquetes estándar. Se optó por SAP porque ofrecía una mejor integración con las aplicaciones existentes y se adaptaba mejor a las necesidades de diseño mencionadas. EE sirvió de piloto para la evaluación e implantación de esta solución en España. En la fase de parametrización se realizaron algunas personalizaciones en el sistema, utilizando el lenguaje del proveedor (ABAP), que fueron incorporadas por SAP en versiones posteriores como parte de su producto estándar.

El proyecto inicial duró cinco meses y fue desarrollado por consultores de Ericsson y SAP Francia. Desde el punto de vista de su funcionalidad, la primera versión de SAP B2B era una herramienta muy sencilla y simple, lo que originó la personalización del sistema para conseguir utilidades no disponibles en la versión estándar. Por ejemplo, fue necesario añadir campos de direcciones de entrega para que el proveedor pudiera

hacer llegar el material directamente al usuario solicitante. La utilización de la herramienta estuvo focalizada en sus inicios a la compra de productos catalogados. En el año 2001 se incorporaron las funcionalidades de pseudo-catálogos y productos no catalogados.

### B2B: hacia el 'marketplace' global

A finales del año 2002, Ericsson comenzó el proyecto MUS/HMRS/EBP, que implicaba la implantación de sistemas corporativos centralizados en Suecia. Este proyecto incluía la integración de varias soluciones SAP: la solución MUS (que ejecuta los procesos de la *market unit*) con la solución de recursos humanos (HMRS), la solución B2B, conocida en su última versión como EBP (*Enterprise Buyer Professional*), así como el *marketplace* horizontal IBX.

De esta manera, el proceso de compras de materiales indirectos de Ericsson España continuaba siendo el mismo en su versión genérica implantada en 1999-2000, pero soportado de una manera centralizada en Suecia por una nueva plataforma tecnológica y un equipo de personas, sistemas y tecnología.

A partir de los primeros cálculos realizados por responsables del proceso de compras de materiales indirectos de Ericsson España, la compañía había podido medir ahorros importantes en tres grandes áreas: los precios de negociación, los costes del proceso y la gestión de la demanda interna. ■

## NOTICIAS

### Premio Computerworld 2003 al IE.

El Instituto de Empresa ha sido galardonado con el Premio Computerworld 2003 en la categoría de Mejor Labor en Formación por su Máster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información, el Programa Superior en TI y otros programas relacionados.

Este galardón premia la larga trayectoria del IE dentro del mundo de los sistemas y tecnologías de la información, tanto en el área académica de SI/TI, generadora de investigación puntera a escala internacional, como en los diferentes departamentos que dan origen a los cursos y programas formativos en estas áreas.

Los programas premiados inciden en el desarrollo de la formación en herramientas de gestión de los responsables de la función tecnológica en las empresas a diferentes niveles, así como en la creación de una auténtica capacidad de comprensión de la estrategia de la empresa y la interlocución con la dirección general.

### Visita a la fábrica de Danone en Tres Cantos.

Dentro del programa de visitas a empresas, organizado por el Máster en Dirección de Operaciones y la Asociación de Antiguos Alumnos, el pasado 29 de mayo se visitó la fábrica de lácteos de Danone en Tres Cantos (Madrid). Estas instalaciones son las más modernas y productivas de todas con las que el grupo cuenta en Europa, en su línea dominante de productos de yogur sólido y natillas.

La visita, que estuvo dirigida por Antonio Asón, director de fábrica y antiguo alumno del Máster en Dirección de Operaciones, y por Jesús María Luengo, jefe del grupo operativo y actual alumno del Máster, permitió conocer al detalle todos los procesos operativos, desde la recepción de material primas –principalmente leche– hasta el envasado, almacenaje y distribución de los productos terminados.

# El cliente, origen y destino del conocimiento

Parece que la orientación al cliente es uno de los principales *mantras* de la gestión de hoy día, pero en algunos casos –posiblemente demasiados– no pasa de ser una frase o una buena intención con más bien poca *cosa* por detrás. Y detrás no puede haber poca cosa, ya que, como reflexiona Félix Cuesta, presidente del Centro Virtual de Asesoramiento Empresarial y profesor del Instituto de Empresa, “el conocimiento del cliente, junto con la comunicación, la organización, la tecnología y, por supuesto, las personas, constituye la base que permite ofrecer el servicio que el cliente espera en cada momento y conseguir un auténtico posicionamiento competitivo en un mercado en continuo y rápido cambio”.

Y es que no se trata de cualquier cliente, sino que, como valora Javier Oliveira, director de operación de red de Comunitel Global, “el cliente reclama cada vez más valor añadido. La clave para responder –añade él mismo– reside en entender que, de forma cada vez más clara, es preciso configurar una nueva cadena de producción, paralela a la de las propias operaciones. La materia prima de esta cadena es la información, los sistemas de información y la transformación de ésta en conocimiento en la cabeza de las personas”. Por tanto, de nuevo surge la gestión del conocimiento, reafirman-

do la idea de *al cliente por el servicio y al servicio por el conocimiento*.

## El cliente trabaja

Sin embargo, “las empresas deben construir su cadena de valor *ad hoc* –valora Félix Cuesta–, ya que esta especialísima relevancia que el cliente tiene se produce en un mercado caracterizado por su saturación y madurez”. No es, por tanto, una tarea fácil ni estándar, sino que “las empresas tienen que adaptarse continuamente en función de las necesidades y expectativas de los clientes”, añade.

Para superar estas expectativas, Michiel Van Vliet, socio de estrategia digital y desarrollo de Unisys, asegura que “es necesario aprender con cada interacción. Sin embargo –añade–, muchas empresas cometen el error de pensar que ya saben lo que necesitan sus clientes y olvidan este aprendizaje continuo”. Van Vliet va más allá y comenta, además, que “estas soluciones no son necesariamente caras, porque una gran parte del *trabajo* la puede hacer el propio cliente. Por ello, encontramos cada vez más sistemas de autoayuda que funcionan 24x7 y que aprenden con cada interacción con el cliente, sobre todo en entornos Internet”. La ecuación es, por tanto, bastante sencilla y sitúa al cliente como origen y destino del conocimiento. ■

## Línea directa Instituto de Empresa

Si usted desea recibir la publicación *Empresa Excelente* o información adicional sobre alguno de sus contenidos, así como sobre el Máster en Dirección de Operaciones, el Máster en Dirección de e-Business, el Máster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información o las actividades del Instituto de Empresa, cumplimente los siguientes datos:

- Deseo recibir la *newsletter* *Empresa Excelente*.
- Información adicional sobre alguno de los contenidos de este número.
- Recibir información sobre el Máster en Dirección de Operaciones-MDOP.
- Recibir información sobre el Máster en Dirección de e-Business.
- Recibir información sobre el Máster en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información.
- Información sobre la actividad del Instituto de Empresa en .....

### Datos personales

Empresa ..... Nombre .....

Departamento ..... Cargo .....

Dirección ..... CP ..... Población .....

Tel.: ..... Fax: .....

**Tel.: 91 568 96 10**  
**Fax: 91 568 97 10**  
**admissions@ie.edu**

Instituto de Empresa  
 Dpto. de Admisiones y Marketing  
 María de Molina,13  
 28006 Madrid  
[www.ie.edu](http://www.ie.edu)