

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

**PROGRAMA DE GRADUADOS EN TECNOLOGÍAS DE
INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA**



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS DE SCM Y CRM A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN
DE FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN UNA EMPRESA MEXICANA DE ALIMENTOS**

TESIS

**PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL
GRADO ACADÉMICO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACION**

POR:

JOHANNA GISELLA ALTAMAR BERRÍO

MONTERREY, N.L.

MARZO 2006

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
DIVISIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA

PROGRAMA DE GRADUADOS EN
TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y ELECTRÓNICA

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la presente tesis de la Ing. Johanna Gisella Altamar Berrío sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado académico de Maestra en Administración de Tecnologías de Información.

Comité de tesis:

Dra. María del Socorro Marcos de Khan
Asesora

M.C. América Martínez Sánchez
Sinodal

Dr. David Alanís Dávila
Sinodal

Dr. David Garza Salazar
Director del Programa de Graduados en
Tecnologías de Información y Electrónica

Marzo 2006

**FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA MEJORA DE LOS
PROCESOS DE SCM Y CRM A TRAVÉS DE LA INCORPORACIÓN
DE FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO
EN UNA EMPRESA MEXICANA DE ALIMENTOS**

POR:

Johanna Gisella Altamar Berrío

TESIS

Presentada al Programa de Graduados en Tecnologías de Información
y Electrónica

Este trabajo es requisito parcial para obtener el grado de Maestra
en Administración de Tecnologías de Información

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY**

MARZO 2006

DEDICATORIA

A Aquel a quién pertenece toda la honra y la Gloria por los siglos de los siglos,
a Ti mi Dios y Señor, a Ti mi primer amor, mi único amor,
a Ti, que has cumplido todas las promesas,
a Ti, que pacientemente escuchas,
a Ti, que con todavía mayor paciencia esperas hasta que te escuche,
a Ti, que me libras de todos mis miedos,
a Ti, que me colmas de alegría y gozo,
a Ti, que has sido mi más agradable compañía,
a Ti, que me llenas de paz, en medio de la tormenta,
a Ti, que conoces y guías mis pensamientos, mis sentimientos y mis sueños más profundos.

*Dios, Dios mío eres tú;
de madrugada te buscaré;
Mi alma tiene sed de ti, mi ser entero te anhela,
Como tierra seca y árida donde no hay aguas,
Quiero ver tu poder y tu gloria...
¡Porque mejor es tu amor que la vida!
Mis labios te alabarán.
Así te bendeciré en mi vida;
en tu nombre alzaré mis manos.
Será saciada mi alma,
y con labios de júbilo te alabará mi boca.
Cuando me acuerde de ti en mi lecho,
cuando medite en ti en las vigiliass de la noche,
porque has sido mi socorro,
y así en la sombra de tus alas me regocijaré.
Está mi alma apegada a ti;
Tu diestra me ha sostenido.*

Salmos 63; 1-8

Te amo mi Señor y como arcilla en manos del alfarero te entrego mi vida y te dedico todo lo que tan sólo gracias a Ti he podido lograr y lograré conforme a Tu Voluntad. ¡Gracias Abba!

AGRADECIMIENTOS

A mis papas, por quiénes conozco más del amor de Dios, amor que sabe soportar la distancia, amor que es bondadoso, amor que como dice el apóstol Pablo lo sufre todo, lo cree todo, lo espera todo y lo soporta todo. Amor que jamás dejará de existir. Gracias a mis papitos, en quiénes todos los días pienso y por quiénes diariamente elevo oraciones.

Mami, gracias por ser siempre un apoyo en mi vida, por esperar tanto de mí cuando yo ni siquiera lo imaginaba, viste en mí algo que yo hasta ahora estoy viendo. Te amo y admiro profundamente por tu inconmensurable fortaleza y perseverancia, por enseñarme a ser cada vez mejor en todo lo que hago.

Papi, gracias por tus cariños, gracias por tus cuidados, gracias por ser mi papito y por aconsejarme, aunque a veces pienses que no te escucho. Te amo y me siento muy orgullosa de ser tu hija.

A Shirlita, mi hermanita linda, me llenas de orgullo, por tu inteligencia, tu dedicación y habilidades financieras. Gracias por pensar siempre en mí y en mis necesidades. Espero en Dios poder devolverte en algo mucho más valioso que todos tus bellos regalos, el cariño que he recibido de ti cuando me los entregas.

En las manos de Dios te he puesto y en El recae mi esperanza de vernos juntas más allá del sol.

A Rafita, mi hermanito, a quién la distancia ha traído más cerca a mí que nunca. En este momento decisivo en nuestras vidas agradezco a Dios por saber que cuento con mi hermano y mi amigo.

A la doctora María del Socorro, gracias por apoyarme en todo, por ser mi asesora, mi amiga incondicional y mi consejera. La respeto y admiro profundamente y le guardo un cariño muy especial en mi corazón.

Al doctor Carrillo, quién me dio la oportunidad de aprender a su lado profesionalismo y entrega al trabajo, gracias por su paciencia y apoyo.

A mis amigos, Elba, Lalito, Morena, Karina, Lino, Leyci, Anita, Claudia, Betsy, Javier, Clarita, Antonella, Samuel, Becky, Santiago, Pedro, Pili, Stella, Iván, pastor Esteban, familias Valdez Murillo, Mata Gómez y Soto Abaunza y por supuesto a mi tita Marlene por estar siempre al pendiente de mí.

A mi familia en Cristo, quiénes me han ayudado a sentirme en casa y me han brindado su cariño y cuidados.

Gracias a las personas de la OEA, de LASPAU del CSC y a todos aquellos que de una forma u otra han sido herramientas de Dios tocando mi vida de una forma especial, que Dios los bendiga abundantemente a todos.

INDICE

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTOS.....	V
INDICE	VI
LISTADO DE FIGURAS	VIII
LISTADO DE TABLAS.....	VIII
CAPITULO UNO INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 RESULTADOS.....	3
1.3 LIMITACIONES.....	3
1.4 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	3
CAPÍTULO DOS REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 SCM	4
2.1.1 DEFINICIÓN	5
2.1.2 <i>Procesos</i>	6
2.1.3 <i>Beneficios y tecnología</i>	6
2.2 CRM.....	8
2.2.1 <i>Definición</i>	8
2.2.2 <i>Implementación</i>	9
2.2.3 <i>Beneficios y tecnología</i>	10
2.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	11
2.3.1 <i>Definición</i>	11
2.3.2 <i>Principios y modalidades</i>	12
2.4 LA ORGANIZACIÓN EXTENDIDA Y EL <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i>	14
2.4.1 <i>CRM y su relación con Knowledge Management</i>	14
2.4.2 <i>SCM y su relación con Knowledge Management</i>	16
2.5 CONCLUSIONES.....	17
CAPÍTULO TRES METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
3.1 METODOLOGÍA UTILIZADA.....	20
3.2 CREACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	21
3.3 <i>DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO</i>	24
3.4 <i>DESCRIPCIÓN EMPRESA BAJO ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN SUJETOS</i>	24
3.5 <i>PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS</i>	25
CAPÍTULO CUATRO RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	26
4.1 CRM.....	26
4.2 SCM.....	38
4.3 KM.....	43
4.4 CRM Y SU RELACIÓN CON KM	47
4.5 SCM Y SU RELACIÓN CON KM.....	47
4.6 CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO	49

CAPÍTULO CINCO RECOMENDACIONES	51
5.1 ELEMENTOS CLAVES AL INTERIOR DE LA EMPRESA.....	52
5.2 CRM.....	52
5.3 SCM.....	53
CAPÍTULO SEIS CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS	56
ANEXO 1 PREGUNTAS SEGÚN TÓPICO DE INTERÉS	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 2.1 ARQUITECTURA DEL SISTEMA DE KNOWLEDGE MANAGEMENT EN UNA CADENA DE SUMINISTRO	17
FIGURA 2.2 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	18
FIGURA 5.1 ESQUEMA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA DE VALOR	55

LISTADO DE TABLAS

TABLA 2.1 CLASIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA UN SCM.....	7
TABLA 3.1 TÓPICOS DE INTERÉS RESULTADO DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	22

CAPITULO UNO INTRODUCCIÓN

Estamos actualmente en medio de una gran revolución tecnológica asociada con el procesamiento de información y la Internet. Esta revolución del procesamiento de información, esta ofreciendo oportunidades para fundamentalmente transformar las cadenas existentes, a través del desgaste de la intermediación y la aceleración del enlace de la información entre los clientes finales y todos los estadios de la cadena de la cadena de valor (Duffy, 2004).

Chopra y Meindl (2004) clasifican los procesos de una firma en tres macroprocesos:

1. Gerencia de las Relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management*, CRM): Todos los procesos que se enfocan en la interfaz entre la firma y sus clientes.
2. Gerencia interna de los recursos de la organización (*Enterprise Resource Planning*, ERP): Todos los procesos que son internos a la firma.
3. Gerencia de las Relaciones con los proveedores (*Supply Chain Management*, SCM): Todos los procesos que se enfocan en la interfaz entre la firma y sus proveedores.

La integración hacia atrás de la firma se denota como Gerencia de la Cadena de Abasto o *Supply Chain Management* (SCM); la integración hacia delante de la firma es llamada Gerencia de las Relaciones con los clientes o (CRM) por sus siglas en inglés. El macro proceso intenta generar la demanda del cliente y facilita la colocación y rastreo de las ordenes. Incluye procesos como mercadeo, compras, administración de ordenes, y administración de *Call Center* (Chopra y Meindl, 2004). Sharp (2003) menciona que un objetivo clave de CRM es establecer relaciones con cada cliente de manera individual más que tratar a los clientes como mercado en masa basado en una estructura de mercadeo centrada en el producto.

Fawcett y Magnan (2001) señalan que en teoría, la coordinación de los tres macroprocesos de una firma, permite a la compañía enfocarse en hacer excepcionalmente bien unas pocas cosas para las cuales esta tiene habilidades y ventajas únicas. Actividades que no son "el corazón del negocio" se llevan a outsourcing a los miembros del canal que poseen capacidades superiores en esas áreas (Cox, 1999; Laseter, 1998; Rich, 1997; Sheridan, 1999). Las relaciones apropiadas son formadas para asegurar niveles destacados de desempeño. "Equipos" de proveedores, productores de bienes finales, proveedores de servicios, y minoristas son formados para crear y entregar los mejores productos/servicios ofrecidos posibles (Fawcett y Magnan, 2001).

Cuando se considera una cadena de suministro caracterizada por actores que toman múltiples decisiones, cada uno persiguiendo su propio objetivo local. Dado que cada actor tiene un interés propio, es probable que varios objetivos de los actores se encuentren en desacuerdo con los de los demás, dañando el fin de la cadena de suministro como un todo. Esto conlleva a la ineficiencia en la cadena de suministro. En este caso, la coordinación de la red debería ser perseguida a través de la adopción de mecanismos de coordinación apropiados que modifiquen los objetivos locales (Tsay, 1999).

Lo que a los ganadores en este ambiente de negocios demuestran es que una efectiva coordinación de la cadena de valor es una herramienta crucial para prosperar en medio de la incertidumbre. Los ejemplares – compañías tales como Wal-Mart, Dell Computer, y Toyota – tienen sistemas en sitio que meticulosamente analizan todo, desde los pronósticos del cliente hasta la definición del precio para almacenar turnos de inventario (Cook y Hagey, 2003). Mientras que las compañías se esfuerzan por crear mayor valor para sus clientes, se dan cuenta del importante rol que SCM y CRM juega en la mejor administración de las transacciones comerciales y de información generadas (Bagchi y Skjoett-Larsen, 2002).

Las actividades SCM son motivadas por los ideales de servicio al cliente, compresión del tiempo de espera (*lead time*) y reducción de inventarios. SCM es facilitado por lo último en tecnologías de comunicación, como intercambio electrónico de datos y la Internet, lo cal facilita la rápida comunicación del consumidor final hasta los estadios superiores de la cadena de suministro (Basnet, Corner, Wisner y Tan; 2003).

En la cadena de suministro muchos tipos diferentes de información pueden ser intercambiados. Young (2000) indica que: "cuanto mejor se vuelve un grupo de organizaciones en pasar información a través de la cadena de suministro, cuanto más eficiente se vuelve la cadena de suministro". Young (2000) presenta un listado de los tipos de información compartida en una cadena de suministro, en orden ascendente de importancia. Estos son: transacción de información, programa de corto plazo, planeación de largo plazo, instalaciones y/o infraestructura de la red de información.

En el caso de Gillette presentado por Keene (2004) la organización tuvo que migrar de una cadena de suministro segmentada a ser una organización integrada a la cadena de valor. Para lograr esto Gillette creyó necesario:

1. Llegar a un más completo entendimiento del proceso de fin a fin.
2. Tener mejores y más rápidas comunicaciones a través de todas las funciones de la cadena de valor.
3. Ganar un entendimiento mas coordinado de los procesos entre la cadena de suministro del cliente.
4. Proveer una sola voz al cliente para toda la cadena de valor.

Demostrando la relevancia de estos elementos de la cadena de suministro y relacionándolo con las tecnologías de información Tracey, Fite y Sutton (2004) en su modelo teórico/explicativo de SCM basado en los aspectos claves de la cadena de valor de una organización definidos por Porter y Millar (1985), especifican variables en las cuales se hace referencia nuevamente a las actividades relacionadas con el cliente. Entre los temas de interés que se mencionan para el éxito en la integración y coordinación de las estrategias hacia el cliente y el proveedor se encuentran:

- Utilización de tecnología: TI ayuda a sincronizar las actividades de valor -incluso cuando las locaciones físicas se encuentran geográficamente lejos - y ayuda a crear relaciones e interrelaciones que fortalezcan la cadena de suministro (Sheffi 1990)
- Relaciones internas: El aspecto humano es igual o tal vez más crítico que la tecnología aplicada (Manheim 1999). Algo fundamental para la integración exitosa de la cadena del valor requiere que cada organización coordine efectivamente sus actividades internas primero (Bowersox et al., 1999; Anderson and Lee 2001)
- Mariotti (1999) indica que socios potenciales de la cadena de valor como regla deben sentir confianza y compartir información entre las unidades funcionales de la organización antes de unirse a la colaboración. Por lo tanto, la gente necesita volverse administradora de las relaciones para cultivar una habilidad de cooperación y unidad a diferencia de competir con el otro
- Relaciones externas: la integración y coordinación de las estrategias hacia el cliente y el proveedor requieren de un acercamiento colaborativo que se extiende a través de las áreas funcionales de la firma y también incluye los aliados externos (Davis 1993; Qenn 1997-, Love y Gunasekaran 1999; Poirier 1999; Westbrook 1999, Tracey y Vonderembse 2000)

Como se puede observar, se encuentran temas claves como lo son las relaciones tanto internas como externas, los flujos de información y la utilización de tecnología que apoye tanto las relaciones como los flujos antes mencionados.

1.1 OBJETIVO

Analizar los procesos de SCM y CRM en una empresa de alimentos, con el objetivo de determinar un conjunto de Factores Críticos de Éxito que incorporen la administración del conocimiento para mejorar estos procesos.

1.2 RESULTADOS

Al finalizar esta investigación se presentará una serie de recomendaciones sobre las áreas de oportunidad encontradas después de desarrollar el análisis sobre la información recolectada en la investigación de campo.

1.3 LIMITACIONES

Las limitaciones de la presente investigación se puntualizan en tres aspectos, el reducido tiempo de desarrollo de la investigación de campo que es delimitado por el tiempo que se le dedica a la tesis dentro del programa de maestría, el estudio de una empresa, y por último, la investigación no podrá ser generalizada por la misma limitación de haber sido realizada en una sola empresa, sino que propondrá argumentos que tendrán que ser probados, para luego ser generalizados.

1.4 ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO

En el segundo capítulo se muestra una revisión bibliográfica de los tres temas principales en los que se sustenta la presente investigación, gestión de la relación con el cliente (CRM), gestión de la cadena de suministro (SCM), administración del conocimiento (KM); para cada uno de los cuales se presenta su definición, procesos, beneficios y tecnología asociada.

El tercer capítulo tiene el propósito de describir el método de investigación utilizado en el desarrollo del proyecto de campo. Inicialmente se describe la metodología utilizada y las características propias de la misma, después se presenta la descripción del proceso de creación del instrumento de investigación, de la empresa bajo estudio y de los sujetos, por último, se muestra el procedimiento de análisis de resultados.

Los resultados de la investigación de campo se presentan en el cuarto capítulo, en el que se pueden observar las respuestas más significativas para cada pregunta y al finalizar de cada tema principal una breve conclusión de los hallazgos, cerrando este capítulo se presenta una conclusión general derivada del análisis completo de los resultados.

El fin del capítulo quinto es el de mostrar las recomendaciones derivadas de las áreas de oportunidad con las posibles acciones a realizar, siendo la aportación de valor de la presente investigación.

Por último en el capítulo sexto se exhiben las conclusiones que se pudieron obtener de parte de la investigadora y los trabajos futuros que se pueden llevar a cabo sobre el tema.

CAPÍTULO DOS REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Si los últimos años han enseñado algo, es que se está viviendo y trabajando en un tiempo de incertidumbre crónico. Duros golpes a nivel global como la crisis asiática, la guerra de Irak, o la epidemia de SARS pueden tener amplios e inesperados efectos en los mercados globales. Conflictos económicos pueden volver sin aviso aparente años de prosperidad en años de austeridad (Cook y Hagey, 2003). La economía mundial esta en el medio de una profunda transformación, estimulada por la globalización y permitida por el rápido desarrollo y adopción de las tecnologías de información y comunicaciones (Bagchi, Skjoett-Larsen, 2002).

El incremento en la competencia global, la demanda de los clientes por productos de más alta calidad, mayor selección de productos, y mejor servicio al cliente, el deseo de las firmas de encoger sus bases de proveedores mientras luchan por contener los costos, y los altos precios de los recursos naturales hoy, ha llevado a muchas organizaciones a adoptar de manera cooperativa, estrategias de asociación mutuamente benéficas con proveedores, distribuidores, minoristas, y otras firmas dentro de sus cadenas de suministro para mantener o mejorar su rendimiento y superar el desempeño de la firma (Wiesner, 2003).

Tomando en cuenta las sinergias que existen en funciones dispares como compras, producción, transporte, control de inventario, distribución y servicio al cliente, muchas compañías han desechado sus antiguas estructuras organizacionales. (Bagchi y Skjoett-Larsen, 2002). Las compañías implacablemente se han reestructurado y llevado procesos de reingeniería para incrementar su efectividad organizacional y satisfacer a sus clientes claves. En medio de esta búsqueda de excelencia, los gerentes se han dado cuenta de que sus compañías frecuentemente carecen de los recursos y competencias necesarias para alcanzar el éxito competitivo (Fine, 1998; Tyndall, 1998).

Esto los ha llevado a buscar más allá de los límites organizacionales de sus compañías para evaluar como los recursos de proveedores y clientes pueden ser usados para crear valor excepcional (Bartholomew, 1999; Blackwell, 1997, Christopher, 1999; Dell, 1999; Nelson, 1998). Strader, Lin y Shaw (1999) indican que las organizaciones están encontrando que la eficiencia por cuenta propia es insuficiente para mantener la competitividad en el clima de negocios actual, según Michael Keene (2004) hoy por hoy los aspectos importantes para la organización son las capacidades de comunicación, de conexión y coordinación.

La palabra integración es ampliamente utilizada para describir la intensidad y naturaleza de las relaciones de la cadena de suministro. La verdadera integración - donde los objetivos están alineados, la comunicación es abierta y franca, los recursos son puestos en común y tanto riesgos como recompensas son compartidos - sigue siendo inusual (Fawcett y Magnan; 2002). Los esfuerzos para alinear objetivos e integrar recursos a lo largo de los límites de la compañía para entregar mayor valor, son conocidos como iniciativas de *Supply Chain Management*, SCM¹ (Ballou, 2000; Lambert, 1998; Poirier, 1999).

2.1 SCM (*Supply Chain Management*)

Supply Chain Management es una filosofía que ve a un negocio como una entidad interrelacionada con muchas partes que buscan integrar todos los aspectos de la cadena de recursos para proveer un valor superior a los clientes (Lambert, Cooper and Pagh, 1998).

¹ Se utilizará en el presente documento de manera indistinta el término Gestión de la cadena de suministro y *Supply Chain Management* o SCM por sus siglas.

Giannoccaro y Pontrandolfo (2003) mencionan que la coordinación de la cadena de suministro está enfocada hacia la administración efectiva y eficiente de los materiales y flujos de información a través de la cadena.

2.1.1 Definición

SCM es un concepto relativamente nuevo que involucra la integración de todos los elementos de creación de valor en el suministro, manufactura y procesos de distribución, de la extracción de la materia prima, a través del proceso de transformación, al consumo del usuario final (Basnet, Corner, Wisner y Tan; 2003).

Cox (1997) define SCM bajo el pensamiento ortodoxo como una manera de pensar que se enfoca al descubrimiento de herramientas y técnicas que proveen un incremento en la efectividad operacional y en la eficiencia a través de los canales de distribución que deben ser creados interna y externamente para soportar y proveer el producto existente en el mercado y los servicios ofrecidos por los clientes. Cox (1999) sugiere 8 características distintivas del acercamiento de "escasez", las cuales concuerdan con el conjunto de actividades distintivas de SCM enlistadas por Basnet, Corner, Wisner y Tan (2003):

- Esfuerzo por perfección al entregar valor a los clientes, Cox (1999).
- Sólo producir lo que es requerido por el cliente JIT (*Just in Time*) y concentrarse sólo en aquellas acciones que crean flujo de valor, Cox (1999), Basnet, Corner, Wisner y Tan (2003).
- Focalizarse en la eliminación de los desechos en todos los procesos operacionales, interna y externamente, que pueden presentarse en la producción, espera, transporte, defectos, movimientos e inventario innecesario, Cox (1999).
- Reconocer que todos los participantes en la cadena de suministro son involucrados y que debemos adicionar valor para cualquiera en el negocio, Cox (1999). Mejora de la integración de actividades a través de la cadena de suministro y extensión de la cadena de suministro por la inclusión de miembros más allá de los proveedores y clientes inmediatos, Basnet et al. (2003).
- Desarrollar con los proveedores estrechas relaciones de ganar-ganar, colaborativas, recíprocas y confiadas, en lugar de relaciones de brazos cruzados y conflictivas Cox (1999). Involucramiento de todos los miembros de la firma de la cadena de suministro en los planes de producto/servicio/mercadeo, Basnet et al. (2003).
- Crear una red de proveedores que construya un entendimiento y aprendizaje común acerca de reducción de desechos y eficiencia operacional en la entrega de productos y servicios existentes y reducir el número de proveedores y trabajar más intenso con esas relaciones establecidas de largo plazo, Cox (1999). Participación en la toma de decisiones de los proveedores y trabajar con los proveedores en crear un proceso logístico de manejo de demanda Basnet et al. (2003).
- Determinación de las necesidades futuras de los clientes, Basnet et al. (2003).
- Establecimiento de contactos más frecuentes con miembros de la cadena de suministro. Contacto de los usuarios finales del producto para obtener retroalimentación en desempeño y servicio al cliente, Basnet et al. (2003).
- Comunicación de las necesidades estratégicas futuras de la compañía a los proveedores y participación en la toma de decisiones de los proveedores, Basnet et al. (2003).

Gowen III y Tallon (2003) establecen que las prácticas de SCM para alcanzar ventajas competitivas incluyen evaluación de la calidad del proveedor, relación de proveedores, evaluación de la satisfacción del cliente, *benchmarking* competitivo y el uso de grupos de mejoramiento continuo.

El argumento básico de los escritos de Christopher (1992; 1997), Hines (1994), Kay (1993), Lewis (1993) y Sako (1992) y Saunders (1994), entre otros, es que el éxito será derivado de la administración de las compañías del desempeño total de la cadena de suministro, de tal manera que se entregue un valor mayor y mejorado a los clientes

2.1.2 Procesos

Gowen, Charles & Tallon, (2003) indican que varios autores (Forker, 1997; Vonderembse y Tracey, 1999; Bensaou, 1999; Evans y Lindsay, 2002; Foreman y Vargas, 1999; Handfield y Nichols, 1999, entre otros) comentan que las prácticas de SCM para alcanzar ventajas competitivas incluyen evaluación de la calidad del proveedor, relación de proveedores, evaluación de la satisfacción del cliente, *benchmarking* competitivo y el uso de grupos de mejoramiento continuo.

- Evaluación de proveedores

La mayoría de las empresas "enganchan" a los proveedores tan solo en un proceso de evaluación de la calidad basado en ciertos criterios, como calidad de producto, disponibilidad de producto., fiabilidad de entrega y desempeño de producto (Forker, 1997; Vonderembse y Tracey, 1999).

- Relación con los proveedores

La integración de los proveedores exceden las relaciones de involucramiento típicas de las empresas japonesas manufactureras, incluyendo metas de programación mutua, responsabilidad, inversión, intercambios de información, gente, oportunidades de producto/mercado, tecnología (Bensaou, 1999; Evans y Lindsay, 2002). Algunas empresas están incorporando nuevas estrategias, como grupos de Kaizen (mejoramiento continuo), con sus proveedores con el fin de mejorar sus relaciones con el cliente (Foreman y Vargas, 1999).

- Evaluación de la satisfacción del cliente

En contraste la evaluación de la satisfacción con el cliente envuelve la medida de las percepciones del cliente acerca de los productos y servicios, descubriendo áreas de mejoramiento, y evaluando enlaces para capitalizar los resultados de los cambios en producto/servicio (Evans y Lindsay, 2002). La evaluación de la satisfacción del cliente puede ser medida por encuestas, focus groups, datos de quejas y reclamos, contacto directo con el cliente y pruebas de mercado (Bennington y Cummane, 1998)

- *Benchmarking* competitivo

Una alternativa a la inteligencia basada en el cliente puede ser el análisis de productos y servicios de los competidores por *benchmarking* competitivo para la mejora de productos y servicios. Este proceso encierra la identificación de procesos actuales, formación de grupos de *benchmarking*, determinación de qué *benchmark*, recolección de datos, toma de acciones y revisión de los resultados para mejorar los procesos para el siguiente ciclo (Handfield y Nichols, 1999).

Un estudio de Ernst & Whinney (1987, en colaboración con la Cámara de la Administración Logística) indica que las organizaciones referenciadas como "excelentes" en términos de prácticas de SCM tenían un énfasis fuerte en el entrenamiento y re-entrenamiento de sus empleados. El énfasis en desarrollo de recurso humano en términos de SCM fue reiterado por otro estudio desarrollado por Universidad Estatal de Michigan (Handfield y Nichols, 1999).

2.1.3 Beneficios y tecnología

Youngdahl (2000) referenciado por Elmuti (2002), menciona cuatro elementos como componentes necesarios para la efectividad de la cadena de suministros: planeación, compra de productos, fabricación y entrega.

Un estudio realizado por Elmuti (2002) muestra una serie de factores que influyen tanto al éxito como al fracaso de un SCM. A continuación, por orden de importancia se listan dichos factores:

1. Inclinación hacia la integración entre clientes y proveedores.
2. Compartir información en todos los niveles de la cadena.
3. Cooperación y colaboración a través de la cadena.
4. Objetivos y expectativas claras por todos los integrantes de la cadena
5. Integración de los procesos
6. Establecimiento de relaciones
7. Compartir de riesgos y recompensas
8. Reducir el tiempo de respuesta en la cadena
9. Hacer los productos adaptables a varios mercados
10. Utilizar proveedores de calidad
11. Producir bienes y servicios de calidad
12. Pronósticos exactos de bienes y servicios
13. Llenar las ordenes a tiempo y de una manera eficiente
14. Flexibilidad para la anticipación de cambios en la demanda

Esteves (2001) propone la clasificación de los factores críticos de éxito para un SCM, en organizacionales y tecnológicos y estratégicos y tácticos, y los expone en la tabla siguiente:

	Estratégicos	Tácticos
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza entre los miembros de la cadena. Turban • Persecución de un mismo objetivo por los miembros componentes de la cadena. Turban, Elmuti (2002) • Manejar las expectativas. Zrimsek (2002) • Escoger el correcto acercamiento. Zrimsek (2002) • Enfocarse en los usuarios: la gente. (Comunicación, consistencia, inclusión, educación, entrenamiento). Zrimsek (2002) • Planeación. Youngdahl (2000) • Inclinación hacia la integración entre clientes y proveedores. Elmuti (2002) • Objetivos y expectativas claras por todos los integrantes de la cadena. Elmuti (2002) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado manejo de los flujos de información. Chopra (2004) • Adecuado manejo de los flujos financieros. Chopra (2004) • Conocer el alcance. Zrimsek (2002) • Tener patrocinadores comprometidos. Zrimsek (2002) • Creación de una cadena ágil. Christopher (2000) • Compartir la información en todos los niveles de la cadena. Elmuti (2002) • Utilizar proveedores de calidad. Elmuti (2002)
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuado manejo de los flujos de productos. Chopra (2004) • Integración de los procesos. Elmuti (2002) • Producir bienes y servicios de calidad. Elmuti (2002) 	Evitar las modificaciones al paquete. Zrimsek (2002)

Tabla 2.1 Clasificación de factores críticos de éxito para un SCM. Basado en Esteves (2001)

SCM es facilitado por tecnologías de comunicación, como intercambio electrónico de datos y la Internet, lo cual facilita la rápida comunicación del consumidor final hasta los estadios superiores de la cadena de suministro (Basnet, Corner, Wisner y Tan; 2003).

2.2 CRM (*Customer Relationship Management*)

Cualquier persona que está cerca del mercado reconoce que la competencia, la comunicación con el mercado y la sofisticación del cliente son más complejas que nunca. Ninguna organización puede permitirse desechos; todavía, de las ventas y el punto de vista de la comercialización, la mayoría de las organizaciones no saben en qué están trabajando y por qué. La única estrategia viable es entender mejor a clientes y construir relaciones con ellos.

El cliente es una parte integral de la cadena de suministro. El propósito primario de la existencia de cualquier cadena de suministro es el satisfacer las necesidades del cliente, en el proceso de generar ingresos para la organización. Las actividades de la cadena de suministro empiezan con la orden del cliente y terminan cuando un cliente satisfecho ha pagado por su compra (Chopra y Meindl; 2004).

2.2.1 Definición

El término relaciones de mercadeo acuñado por Berry (1983), ha venido a representar este énfasis más balanceado en la continuidad de las relaciones más que las transacciones individuales. La popularidad de este término presumiblemente ha influenciado la adopción del término '*Customer Relationship Management*'² en los últimos años. Aunque algunas personas usan el término como un sinónimo de relaciones de mercadeo (Wilson, Daniel y McDonald, 2002) - por ejemplo Hobby (1999) definió CRM como "un acercamiento administrativo que permite a las organizaciones identificar, atraer y aumentar la retención de clientes rentables por el manejo de sus relaciones con éstos" - otros lo aplican para "el uso de tecnologías de información en la implementación estrategias de relaciones de mercadeo" (Ryals y Payne, 2001)

La integración hacia adelante de la firma es Gerencia de las Relaciones con los clientes o CRM por sus siglas en inglés; este macro proceso intenta generar la demanda del cliente y facilita la colocación y rastreo de las órdenes. Incluye procesos como mercadeo, compras, administración de ordenes, y administración de *Call center* (Chopra y Meindl, 2004). Sharp (2003) menciona que un objetivo clave de CRM es establecer relaciones con cada cliente de manera individual más que tratar a los clientes como mercado en masa basado en una estructura de mercadeo centrada en el producto.

Sharp (2003) sugiere que las organizaciones que alcanzan altos niveles en sus relaciones con los clientes son aquéllas que hacen de la relación algo que el cliente valora de una organización en particular a otra. Para lograr esto, las compañías necesitan mirar sus experiencias con los clientes - no sólo sus transacciones y estadísticas- sino todas las interacciones con el cliente: la llamada telefónica a un *Call center*, el *click* en un *Web Site*, y la respuesta a una campaña de correo directo.

Las tecnologías que manejan las relaciones son las tecnologías clave que hacen que las transacciones del cliente sean más personales, más individuales, y más íntimas. CRM tiene el potencial de volver información detallada del cliente en ventajas competitivas, permitiendo que los negocios capturen y analicen las interacciones con el cliente, para entender sus requerimientos, y respondiendo a ellos, para construir relaciones de por vida (Sharp, 2003).

2 En este documento se utilizará de manera indistinta el término *Customer Relationship Management* o CRM por sus siglas en inglés.

En la visión de procesos de la cadena de suministro Chopra y Meindl (2004) presentan al macroproceso de CRM constituido de procesos que toman lugar entre una empresa y sus clientes hacia abajo de la cadena de suministro. El fin del macroproceso CRM es generar demanda del cliente y facilitar la transmisión y seguimiento de las órdenes. La debilidad en este proceso resulta en la pérdida de la demanda y en una pobre experiencia del cliente porque las órdenes no están siendo procesadas y ejecutadas efectivamente. Los procesos claves bajo CRM son (Chopra y Meindl 2004):

- Marketing: Los procesos de marketing involucran decisiones entre las que se encuentran, cuáles clientes enfocar, cómo llegarles a los clientes, qué productos ofrecer, cómo establecer precio, y cómo administrar las campañas actuales con el objetivo de los clientes.
- Vender: El proceso de venta se enfoca en hacer las ventas reales a los clientes (comparado con el mercadeo donde los procesos son más enfocados a planear quien vende y que vende).
- Administración de órdenes: El proceso de administrar las órdenes de clientes mientras estas fluyen a través de una empresa es importante para el cliente para rastrear su orden y para la empresa para planear y ejecutar el cumplimiento de las órdenes. El proceso une la demanda del cliente con el suministro de la empresa.
- Centro de Servicio/Llamadas: Un centro de servicio es frecuentemente el punto primario de contacto entre una compañía y sus clientes. Un centro de llamadas/servicio ayuda a los clientes a colocar las órdenes, sugerir productos, resolver problemas, y proveer información del estatus de las órdenes.

Los procesos de CRM antes mencionados son cruciales para la cadena de suministro ya que cubren una vasta cantidad de interacción entre una empresa y sus clientes. El cliente debe ser el punto de partida cuando se trate de incrementar el superávit de la cadena de suministro porque toda la demanda, y por lo tanto los ingresos, en última instancia surge de ellos. Aunque, el macroproceso de CRM es el punto de partida en la mejora del desempeño de la cadena de suministro. Es también importante notar que los procesos de CRM deben estar integrados con las operaciones internas para optimizar el desempeño. La necesidad de integración entre CRM y las operaciones internas enfatizan en la importancia de CRM para una cadena de suministro efectiva (Chopra y Meindl, 2004).

De hecho, Anton (1996) caracteriza CRM como un acercamiento integrado de administrar las relaciones con los clientes con una reingeniería del valor del cliente a través de una mejor recuperación del servicio y un posicionamiento competitivo de la oferta. Couldwell (1998) presenta a CRM como una combinación de un proceso de negocio y tecnología que busca entender a un cliente de la compañía desde la perspectiva de ¿quién es?, ¿qué hace? y cómo se parecen.

2.2.2 Implementación

Hewson and Hewson (1998), mientras que el reconocer el valor potencial de los beneficios que los sistemas ofrecen también aclara su relativa baja tasa de éxito percibido. Aproximadamente sólo una tercera parte de los sistemas implementados han llegado a cumplir sus expectativas. (Dickie, 1998; Hewson y McAlpine, 1999).

Según Petersen (2004) presenta un listado genérico de varios temas que deben ser tratados con eficacia para alcanzar éxito en la implementación de CRM:

- Política y Estrategia; ¿está la organización comprometida con CRM como estrategia operacional?, y ¿está este compromiso documentado en la misión, la visión y el plan a largo plazo?

- Empleados; la investigación confirma si una organización realmente valora o no a sus empleados esto va a ser reflejado en sus interacciones con los clientes. La métrica de desempeño se debe alinear con los beneficios esperados del cliente y con su comportamiento.
- Clientes; ¿está la organización comprometida a la medición de la rentabilidad del cliente y al establecimiento de métricas significativas del comportamiento del cliente que serán utilizadas para la toma de decisiones?
- Socios de Negocio; CRM desafía a la organización a examinar qué tanto valor agregan los socios a la base de clientes e invierten en infraestructura para mejorar su desempeño.
- Procesos; la compañía debe tener en cuenta que la entrega de valor al cliente es alcanzada a través de procesos que cruzan líneas funcionales. La métrica del funcionamiento se debe alinear con los comportamientos deseados del cliente.
- Resultados; las métricas específicas y las metas deben ser establecidas relativas a lo que la organización parecerá y será capaz de hacer de ser alcanzado el éxito. Este requisito es totalmente contrario a lo que se observa hoy en día, en donde la mayoría de las organizaciones no definen el éxito, y por lo tanto, carecen de la capacidad de manejar la inversión y el cambio organizacional. ¿Cómo puede una organización decir que ha fallado, cuando nunca se ha definido el éxito?
- Liderazgo; la mayoría de las actividades posteriores a la implementación identifican una carencia de implicación y de compromiso de la alta gerencia como una causa de fracaso.
- Programa de administración; el éxito requiere de la consecución de resultados operacionales, lo cual es el foco de la administración del programa.
- Administración del cambio; no cabe duda que CRM representa un cambio organizacional. La gestión del cambio debe funcionar en paralelo a la implementación y la alta gerencia debe comprometer el nivel correcto de inversión para asegurar que la estrategia y las capacidades se institucionalicen; éste es un aspecto olvidado y menospreciado en la mayoría de las iniciativas.

Los anteriores temas presentan un listado genérico de varios temas que deben ser tratados con eficacia para alcanzar éxito en la implementación de CRM

2.2.3 Beneficios y tecnología

Para Fickel (1999) las aplicaciones tecnológicas de CRM relacionan las funciones de *front office* (por ejemplo con las ventas, el marketing y el servicio al cliente) y las de *back office* (por ejemplo con finanzas, operaciones, logística y recursos humanos) con los “puntos de contacto” de la compañía del cliente.

Los puntos de contacto pueden incluir Internet, correo electrónico, ventas, correo directo, operaciones de telemarketing, publicidad, fax, tiendas, y kioscos. A menudo, estos puntos de contacto son controlados por sistemas de información separados. CRM integra estos puntos de contacto alrededor de una visión común del cliente (Eckerson y Watson, 2000). Tal y como Goldenberg (2000) lo indica, un CRM no es simplemente el uso de la tecnología para la comercialización, las ventas y el servicio, sino que por el contrario es una tecnología integrada a la estrategia gerencial de proceso de negocio enfocada al cliente e interfuncional que maximiza las relaciones y abarca la totalidad de la organización.

Las aplicaciones de CRM toman mucha ventaja de las innovaciones tecnológicas con su habilidad para recolectar y analizar datos de los patrones de los clientes, interpretar el comportamiento del cliente, desarrollar los modelos de predicción, responder con comunicaciones efectivas y oportunas, y entregar productos y servicios de valor al cliente. Usando tecnología para optimizar las interacciones con los clientes, las compañías pueden crear una visión de 360° de los

mismos para aprender de interacciones pasadas para optimizar las futuras (Eckerson and Watson, 2000).

2.3 KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nueva economía, globalización, innovación, gestión del conocimiento³... son conceptos que se han incorporado recientemente a las teorías de administración y a la economía. En realidad lo que subyace detrás de estos términos es la búsqueda constante de soluciones para la gestión de las organizaciones, orientada a la creación de valor y a la competitividad sostenida en un entorno en constante cambio. Nos dirigimos hacia un nuevo modelo económico basado en el conocimiento, en este modelo, el conocimiento tiene un claro valor diferenciador aportando ventajas competitivas gracias a su gestión (PriceWaterhouseCoopers, 2000).

Un estudio de la *Conference Board* a 200 ejecutivos de importantes empresas confirmó que en un 80% de ellos tienen algún proyecto sobre administración del conocimiento. Grandes organizaciones como el Banco Mundial y la OECD están explícitamente tomando la administración del conocimiento como un reto prominente. A nivel macroeconómico un número creciente de compañías están abrazando esfuerzos serios para capitalizarse en su base de conocimiento. Los objetos de la economía del conocimiento son ideas y la tarea de la administración del conocimiento es hacerlas manejables y contables para un propósito de diseño. Desde que las ideas no son objetos en sí mismos, estos parecen comportarse de manera diferente a los objetos que representan (Espinosa y Carrillo, 2001 mencionado en Meneses-Aguirre, 2001).

De acuerdo con Malhotra, (1997, referenciado por McLaughlin, Jaideep y Manu, 2003), la administración del conocimiento (KM) responde a cuestiones críticas de adaptación organizacional, sobrevivencia y competencia que enfrentan las organizaciones ante el creciente cambio. Esencialmente, esto involucra procesos organizacionales que buscan la combinación de capacidad de procesamiento de datos e información canalizada a través de las tecnologías de información.

El desarrollo tecnológico emergente permite compartir globalmente la información a través de plataformas y de continentes (DiMattia y Oder, 1997; citado en Martensson, 2000) y puede servir como una herramienta dentro de la organización para usar el conocimiento con mayor eficacia. Para Blake (1998) el capturar el *expertise* colectivo de la compañía en bases de datos ayuda a las organizaciones a conocer lo que realmente conocen, para después formar y explotar este conocimiento de una manera sistemática (Citado en Martensson, 2000).

2.3.1 Definición

Martensson (2000) indica que KM describe a menudo como una herramienta de gerencia. Más exactamente, se describe como una herramienta operacional o como una herramienta administrativa de enfoque estratégico. KM como herramienta del manejo de la información dentro del campo del KM, el conocimiento a menudo se toma como un problema del manejo de la información. Se ocupa de la creación, administración y explotación del conocimiento.

Según Martensson (2000) casi cualquier definición de la administración del conocimiento incluye el almacenaje del conocimiento. KM trata acerca de la adquisición y el almacenaje del conocimiento de los trabajadores y de hacer accesible la información a otros empleados dentro de la organización. Esto es a menudo alcanzado por el uso de varias tecnologías tales como Internet y bases de datos, y es una conversión de conocimiento tácito a conocimiento explícito (Papows, 1998, citado en Martensson, 2000).

³ En este documento se utilizará de manera indistinta el término gestión del conocimiento, administración del conocimiento, *Knowledge Management* o KM por sus siglas en inglés.

Una vez que la información se almacene en varias bases de datos, la información almacenada se hace accesible a tantos empleados como sea posible dentro de la organización (LaPlante, 1997). Se trata de distribuirla en las manos de los usuarios correctos en el tiempo correcto (Ostro, 1997) y donde puede dársele el mejor uso (Nerney, 1997).

KM ayuda a la organización a obtener penetración y entender su propia experiencia. Las actividades específicas del KM ayudan a centrar a la organización en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, preparación y decisión de mercado. También protege la decadencia de los activos intelectuales, agrega inteligencia a la compañía y agrega más flexibilidad (Davenport, 1996)

La administración del conocimiento se enfoca a involucrar las actitudes de la gente que al combinarse con sus conductas de trabajo den como resultado una cultura de colaboración dentro de la organización; es decir, que se compartan las ideas, el conocimiento y el trabajo. Se dice que la administración del conocimiento del capital intelectual es o llegará a ser el centro o corazón de la competencia en la próxima década de la economía del conocimiento (Meneses-Aguirre, 2000; referenciado por McLaughlin, Jaideep y Manu, 2003).

De acuerdo con Malhotra (Referenciado por Meneses-Aguirre, 2001), la administración del conocimiento es un proceso organizacional que busca una combinación sinérgica entre los datos, la capacidad de las tecnologías de la información de procesar información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

Paralelo a las ideas anteriores, la integración de gente, procesos y tecnología son los nuevos elementos de crecimiento para llegar a tener una empresa exitosa en un mercado rico en información (Carrillo, 2001).

Carrillo (1998) indica que la administración del conocimiento es acerca de un entendimiento y manejo efectivo de los sistemas basados en conocimiento. Un sistema de valor (sostenible), en cambio es una red en la cual el balance es mantenido en subsecuentes transacciones entre sus constituyentes. El propósito específico de la administración del conocimiento es alcanzar y mantener dicho balance en aquellos sistemas que están basados en objetos representados. En este sentido, la administración del conocimiento como una actividad económica tiene dos grandes tareas:

- Establecer las dimensiones de juicio que determinen las decisiones del usuario final que añadan valor.
- Establecer los valores y competencias que permitan a la organización entregar esas dimensiones más tempranas.

Se proponen tres generaciones de KM en término de las etapas de desarrollo en la que se encuentre la organización las iniciativas en el tema, la primera generación se entiende como una etapa concentrada en el objeto, relacionada con registros, codificación y almacenamiento, la segunda generación como una etapa enfocada en el sujeto y que corresponde a áreas de conocimiento como el aprendizaje organizacional, la métrica de conocimiento y la inteligencia de negocio. Finalmente, en la tercera generación KM es una estrategia para identificar, sistematizar y desarrollar el universo de capitales de la organización (Carrillo, 2001).

2.3.2 Principios y modalidades

Fahey, Srivastava, Sharon y Smith (2001) presentan principios que sustentan el *Knowledge Management*.

- El conocimiento no es solo información

- Los datos descriptivos no son suficientes para propósitos de toma de decisiones
- Se requiere un análisis para cambiar datos en patrones y entendimiento
- El conocimiento debe cambiar como cambia el mundo
 - El conocimiento raramente está estancado: las creencias y las suposiciones cambian en el tiempo
 - Necesitamos mantener lo que nosotros sabemos en sincronía con el cambio en el mundo que nos rodea
- Los procesos de conocimiento requieren de razonamiento
 - El transformar datos en patrones requiere hacer inferencias y juicios - es decir pensar
 - Hay una necesidad de organizar y ayudar la manera en la que los individuos y los grupos se relacionan con el pensamiento

De igual manera Fahey et al. (2001) presentan diferentes modalidades utilizados en la práctica del *Knowledge Management*.

- *Mentoring*

Comunica los valores, normas y prácticas de la organización, expone el entendimiento tácito de cómo trabaja el mundo.

- Entrenamiento y Desarrollo

Convierte conocimiento explícito en muchos tipos diferentes de *settings*; expone puntos de vista tácitos compartidos. Abarca a un grupo de individuos, a menudo de disciplinas múltiples, quienes se unen para compartir lo que saben y aprender juntos.

- Proyecto de Conocimiento

Reúne a un grupo de individuos con un enfoque visible y declarado e intenta generar conocimiento requerido.

- Repositorio de Conocimiento

Proporciona una localización central para varios productos del conocimiento tales como mejores prácticas, o análisis de diversos asuntos; el individuo y los grupos desarrollan productos para el repositorio y alternadamente proporcionan entradas adicionales para la discusión y la reflexión de parte de otros.

- Comunidades de práctica

Construir un grupo de individuos que toman la responsabilidad de desarrollar un base específico de conocimiento, un plan para compartirlo con otros, etc.

- *Storytelling*

Se lleva a cabo desarrollando una historia sobre "cómo algo sucede alrededor de aquí" o "qué hicimos en este proyecto" como una manera de comunicar un sentido de propósito, para expresar valores compartidos, y conseguir llegar a formas más implícitas de conocimiento.

- Colaboración

Consigue formalmente la reunión de un grupo de individuos alrededor de una tarea o proyecto específico de modo que puedan aprender el uno del otro.

- Análisis de Redes Sociales

Identifica y comunica quién habla quién, cómo es transmitida la información de un individuo a otro, o de un grupo o departamento a otro.

- Escenarios

Trae a individuos de dentro y fuera de la organización a desarrollar inventarios explícitos de conocimiento sobre el futuro (por ejemplo: ¿cómo una industria podría desarrollarse? o ¿cómo un grupo de tecnologías podría converger en el tiempo?)

- Mapeo de Conocimiento

Identifica quién sabe lo que, cómo los inventarios de conocimiento se relacionan unos con otros, cómo se almacena la información y donde, etc.

- Experimentos

Permite que uno o más individuos hagan algo en escalas pequeñas que de otra manera no se hubiera hecho, como medio de aprender (por ejemplo) cómo pudieran trabajar las conexiones electrónicas, qué datos pudieran ser generados, o cómo los clientes u otros pudieran establecer conexiones con diversas formas de conexiones electrónicas.

2.4 LA ORGANIZACIÓN EXTENDIDA Y EL *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Fahey et al. (2001) exponen que para crear continuamente valor agregado para el cliente en la forma de soluciones que prefieran sobre los clientes de la competencia, una organización debe alcanzar tres requerimientos o tareas, y por lo tanto 3 procesos operativos de importancia:

1. El desarrollo de nuevas soluciones para el cliente y/o el refuerzo de las soluciones existentes (proceso de gerencia de desarrollo de producto)

2. La adquisición de soluciones de entrada (incluyendo materias primas, componentes de conocimiento, habilidades, y así sucesivamente) y su transformación en beneficios deseados para el cliente (proceso de SCM)

3. La creación y el mantenimiento de los vínculos y relaciones con las entidades externas del mercado, especialmente con los canales y usuarios externos (proceso de CRM)

Cada una de estos procesos operativos de importancia pueden ser divididos en una secuencia de subprocesos que toma gran detalle en cuanto específicos las sub tareas de los procesos son ejecutadas.

A continuación se desarrolla el marco conceptual de la organización extendida y el *Knowledge Management*, esto con base en las congruencias que encuentran diferentes autores con referencia a las necesidades y requerimientos de las iniciativas de CRM y SCM y las oportunidades de vital importancia que se localizan en contemplar el uso de KM en las mismas.

2.4.1 CRM y su relación con *Knowledge Management*

Tal y como lo afirman Romano (2000) y Massey et al. (2001) CRM se relaciona definitivamente con la disciplina de la administración del conocimiento. Así, la existencia de un conocimiento del cliente suficiente y continuamente actualizado es crítica para un sistema eficaz de CRM (Stefanou y Sarmaniotis, 2003).

Por lo tanto, en vez de tratar a todos los clientes de igual manera, las compañías ahora están dándose cuenta que es más eficaz desarrollar estrategias específicas para sus clientes. CRM permite a las firmas desplegar tales estrategias por medio de la administración individual de las relaciones con el cliente, con la ayuda de las bases de datos del cliente y tecnologías interactivas, así como, de customización masiva (Verhoef y Donkers, 2001). De tal forma, CRM está relacionado de manera definitiva con la disciplina de *Knowledge Management* (Romano, 2000;

Massey *et al.*, 2001). Así, la existencia del conocimiento suficiente y continuamente actualizado del cliente es crítica para un sistema eficaz de CRM.

KM, en particular, se ha definido como el proceso de capturar la experiencia y la inteligencia colectivas en una organización y de usarlas para fomentar la innovación a través de un aprendizaje organizacional continuo (Nonaka, 1991; Quinn et al., 1996). Puesto que una parte importante de esa experiencia e inteligencia se refiere a los clientes, se concluye que CRM está fuertemente relacionado con el *Knowledge Management* (Romano, 2000; Massey et al., 2001). Según Romano (2000) las compañías deben explorar y refinar sus métodos de *Knowledge Management* con el fin de obtener conocimiento de valor agregado para sí mismos y sus clientes, y entendimiento no sólo de los patrones y tendencias de compra de los clientes sino también de sus actitudes y preferencias. El conocimiento de las relaciones con el cliente, el nivel de servicio al cliente y la satisfacción del cliente son especialmente significativas en la retención de la ventaja competitiva de CRM (Porter, 1985; Kim y Kim, 2001).

La importancia del conocimiento del cliente es acentuada por un número de estudios de *Knowledge Management*. Por ejemplo, Skyrme y Amidon, en 1997 en una encuesta de las prácticas de KM de compañías europeas y norteamericanas, encontraron que el 96 por ciento de ellas evaluaron el conocimiento del cliente como el activo más importante que mantenía su competitividad (citado en Bennet y Gabriel, 1999). De manera análoga, en otra encuesta conducida por el *Journal of Knowledge Management*, con la ayuda de *Best Practice Club* y de *Benchmarking Exchange*, en una muestra de compañías involucradas en la filosofía y prácticas de KM, fue encontrado que el conocimiento enfocado al cliente era el tipo preferido de actividad de KM (Chase, 1997).

Mientras que CRM alcanza muchas partes del negocio se ha sugerido que las organizaciones deberían adoptar un acercamiento holístico (Girishankar, 2000). El acercamiento holístico coloca el CRM en el corazón de la organización con procesos de negocio orientados al cliente y la integración de los sistemas de CRM. Ciborra y Failla (2000) conceptúan el CRM más allá de un sistema de gerencia del contacto de *front office*. Para otros, CRM va más lejos, al constituir elementos operacionales, analíticos y de colaboración (Trepper, 2000). Los acercamientos de CRM a las organizaciones desde un enfoque holístico ayudan a coordinar y mantener con eficacia el crecimiento de los dispares puntos de contacto del cliente o canales de la comunicación.

Según Newell (2000), hay a menudo tres tipos distintos de clientes: los grupos de orden superior, medio y bajo. El grupo superior (10 por ciento superior) consiste en clientes con gran lealtad y de alto beneficio para la organización. Para CRM es necesario conservarlos y ofrecerles los mejores servicios posibles para evitar que deserten a los otros competidores. Los clientes medios del grupo (los siguientes 40-50 por ciento) son los que entregan buenas utilidades y los que muestran buen potencial de crecimiento a futuro y lealtad. Éstos son los clientes que probablemente están dando algunos negocios a los competidores.

Para Stefanou y Sarmanioti (2003) la idea es utilizar CRM para apuntar a los clientes medios del grupo con eficacia pues son la fuente más grande del crecimiento potencial. Los clientes del grupo más bajo (último 40-50 por ciento) son los que son útiles solamente de manera marginal. Puede que algunos tengan el potencial para crecer pero el costo y el esfuerzo implicados en alcanzar tales números, obstaculiza el mantenimiento eficaz del servicio brindado a los clientes existentes de los grupos superiores y medios. CRM se debe utilizar para identificar este grupo y de manera atenta considerar la respuesta requerida al mismo. Los clientes transaccionales no contribuyen en nada ni tienen algún efecto nocivo en la utilidad de la organización. El consenso por lo tanto es que CRM necesita identificar a clientes transaccionales para ayudar a organizaciones para responder apropiadamente (Stefanou y Sarmanioti, 2003).

El CRM apalancado en KM requiere una actitud positiva y un deseo de extraer el valor de la organización para manejar las relaciones del cliente a través del tiempo, según Stefanou y

Sarmanioti (2003). La organización, para realmente administrar las relaciones con el cliente, tiene que primeramente desarrollar una cultura, motivando a empleados en todos los niveles hacia el aprendizaje y la facilitación de la selección, uso, y el compartir el conocimiento, proporcionando los medios y la tecnología requeridos para hacerlo (Stefanou y Sarmanioti, 2003).

2.4.2 SCM y su relación con *Knowledge Management*

Las organizaciones se han movido a un régimen que tienen que ser ágiles, en el que se establecen las alianzas y se disuelven rápidamente, basado en cadenas de suministro sustituibles que se ponen en lugar para mantener un mercado volátil, en estas circunstancias cada eslabón en la cadena de suministro tiene que aprender rápidamente y con eficacia (Miyashita y Russell, 1994; Peppard, 1996). Hay una clara necesidad de administrar la creación de conocimiento hacia el cliente y hacia los proveedores dentro de la cadena global de suministro (Chaston et al., 1999; Drew & Smith, 1998; Phan y Perdis, 2000)

Kidd, Richter y Stumm (2003) exponen que la tecnología de información y de comunicaciones con sus flujos rápidos de datos, actitud neutral respecto al género y raza y la poca sensibilidad a la condición humana no son sustituto para el contacto humano, la instrucción cultural, el aprendizaje organizacional o el KM basado en un *empowerment* profundo de pares en alianzas. Por lo tanto se sugiere que el equipo de gerencia de una compañía, que encara el proceso de unión a una cadena de suministro, debe de ser tomado de la población local, mientras que los gerentes de la investigación deberían de tener un fondo internacional. Esto dará lugar a percepciones divergentes de liderazgo – el “nosotros” y el “ellos” -que tendrán consecuencias muy importantes para KM y el aprendizaje organizacional en la nueva alianza.

Teniendo en cuenta que cada firma es parte de alguna cadena de suministro, y éstas siempre han existido, entonces la diferencia en el contexto actual es la presencia de una cadena integrada de suministro. Esta cadena integrada se mueve más allá de la asociación del mercado abierto a una asociación de los clientes y de los proveedores que, usando técnicas administrativas, trabajan juntos para optimizar su desempeño colectivo en la creación, la distribución, y el soporte de un producto final (Peterson, 2002). Una cadena integrada de suministro puede ser optimizada solamente cuando los participantes de cadena funcionan juntos para mejorar el desempeño de la cadena entera como indica Peterson (2002). Por lo anteriormente expuesto a medida que se comparte la información, las funciones son racionalizadas, y los flujos del sistema son hechos más seguros a través de la cadena de suministro, los costos de transacción bajan y la capacidad de respuesta y lo redituable de la cadena entera a su vez se incrementa.

Un elemento de importancia de CRM es que tiene una orientación tecnológica. Sandoe K., Corbitt, G. and Boykin, R. (2001) discuten que avances como *data warehousing* y *data mining*, son cruciales para lograr la funcionalidad y a la eficacia de los sistemas de CRM. Peppard, (2000) sugiere que los avances tecnológicos en las redes globales, convergencia e interactividad mejorada, sean dominantes a explicar el crecimiento del e-negocio y de CRM (citado en Bull, 2003).

DiMattia y Oder (1997) indican que el desarrollo tecnológico que emerge permite el compartir globalmente la información a través de plataformas y de continentes (referenciado por Martensson, 2000). Capturando la experiencia colectiva de una compañía en bases de datos ayuda a las organizaciones para “saber lo que realmente saben”, y entonces forman y explotan este conocimiento de una manera sistemática (Blake, 1998; referenciado por Martensson, 2000).

2.5 CONCLUSIONES

Una organización o empresa en forma extendida, puede verse como se muestra en la figura 2.1 Arquitectura del Sistema de *Knowledge Management* en una Cadena de Suministro Colaborativa.

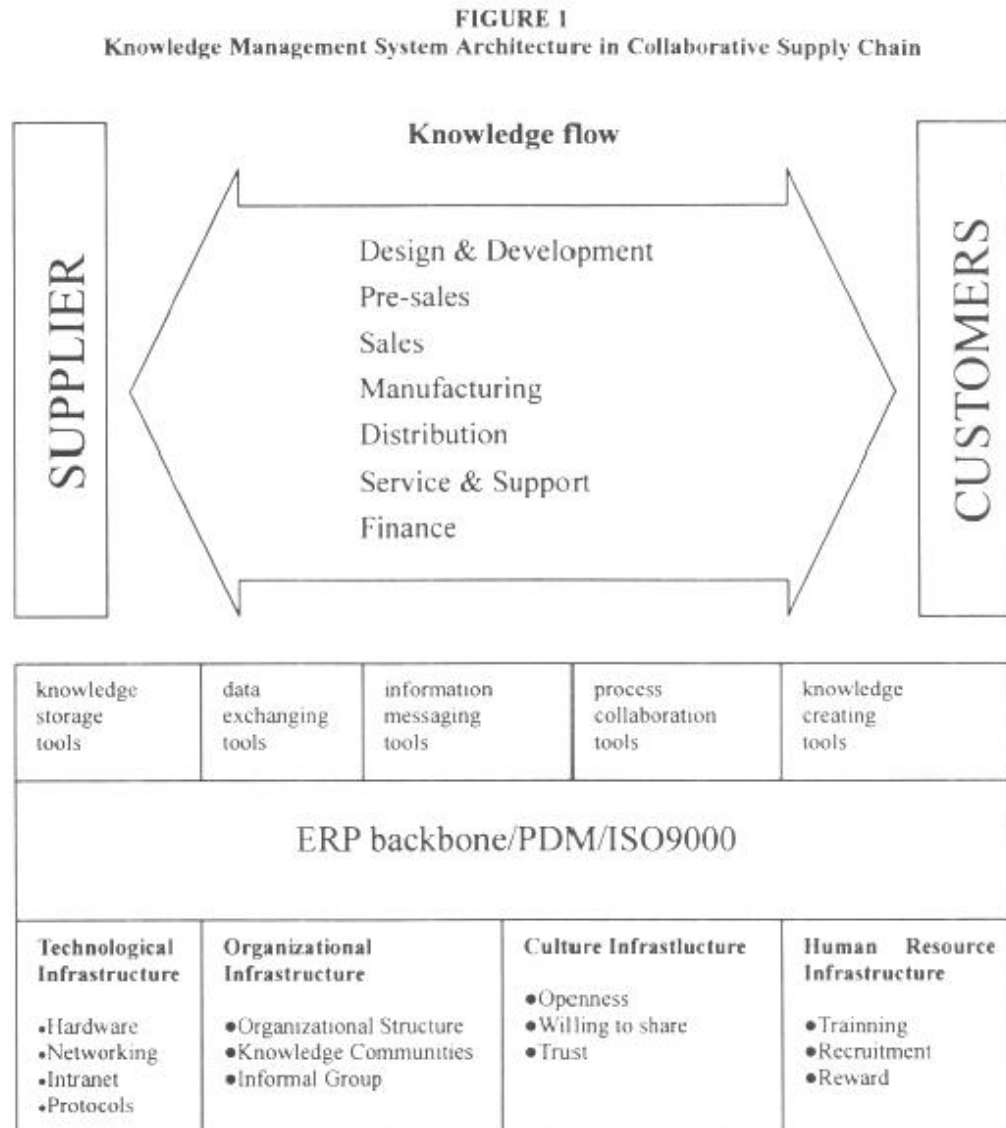


Figura 2.1 Arquitectura del sistema de Knowledge Management en una cadena de suministro colaborativa (Lin, Hung, Wu y Lin, 2002)

En la Figura 2.1 se observa la importancia del conocimiento a lo largo y ancho de la organización, es por ello de vital importancia que el *Knowledge Management* sea parte de las iniciativas y procesos de SCM y CRM en una organización.

A una organización que aprovecha el conocimiento de su personal se le llama organización aprendiente, las organizaciones que aprenden son las que han desarrollado sus sistemas de *Knowledge Management* de tal manera que les permiten adaptarse continuamente a su entorno

basándose en el aprendizaje (Senge, 2000, citado por Peterson, 2002). Las organizaciones que aprenden tienen "esfuerzos explícitos para la construcción de capital intelectual que soporte la estrategia de la firma" (Seemann, DeLong, Stukie, Guthrie, 2000, citado por Peterson, 2002).

Skyme (2000), Lee y Yang (2000), Dyer y Nobeoka (2000) proponen que las ventajas del *Knowledge Management* y del aprendizaje aumentan una ventaja competitiva más sostenible para una organización (Citados en Peterson, 2002). La capacidad agregada de una cadena de suministro que aprende es el conocimiento o el capital intelectual mantenido y aplicado de manera colectiva a la cadena de suministro (Peterson 2002). En una recopilación de conceptos éste autor encuentra que diversos autores expresan estas capacidades agregadas en maneras diversas con todo complementarias: Mason-Jones y Towill (1999) indican que la capacidad agregada dominante sea la alimentación simultánea de información de mercado del usuario final a todos los participantes de la cadena de suministro; adicionalmente, Dyer y Nobeoka (2000) describen el flujo de conocimiento libre entre diferentes firmas como una capacidad crucial y altamente efectiva.

Von Hippel (1988, citado por Peterson, 2002) indican que una red de cadena de suministro con *Knowledge Management* superior es mucho más capaz de innovar que una red de cadena de suministro con una menos efectiva distribución de conocimiento. Lazzarini, Chaddad, y Cook (2001, citado por Peterson, 2002) articulan las discusiones teóricas que apoyan al aprendizaje como una fuente clave para la creación de valor en una cadena de suministro.

El propósito de la investigación es el de ilustrar como los métodos de KM pueden permitir que los miembros de la organización se preparen a si mismos y preparen a la organización para liderar y gerenciar la inevitable transformación de los procesos operativos, como preludio de la integración de la cadena de valor a través de SCM y CRM.



Figura 2.2 Esquema conceptual de la revisión bibliográfica

En la Figura 2.2 se pueden observar los conceptos claves fruto de la revisión bibliográfica en los tres temas de interés, estrategia hacia los clientes (CRM), hacia los proveedores (SCM) y administración de conocimiento (KM). Las flechas inferiores representan el flujo de expectativas del cliente hacia la empresa y los proveedores, las flechas superiores denotan a su vez el flujo de productos y servicios de los proveedores a la empresa y nuevamente hacia los clientes, como respuesta a sus requerimientos. En el siguiente capítulo se expone el proceso desarrollado para llevar a cabo la presente investigación.

CAPÍTULO TRES METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente capítulo tiene el propósito de describir el método de investigación utilizado en el desarrollo del proyecto de campo. Inicialmente se describe la metodología utilizada y las características propias de la misma, después se presenta la descripción del proceso de creación del instrumento de investigación.

Posteriormente se describe del método utilizado, la empresa bajo estudio y las personas que participaron en la investigación de campo y por último, se esboza el procedimiento de análisis de los resultados.

3.1 METODOLOGÍA UTILIZADA

La investigación ha sido desarrollada desde un enfoque cualitativo teniendo en cuenta que se ha basado en la observación como método de recolección de datos sin medición numérica. El enfoque cualitativo tiene como propósito el reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Sampieri, 2004). Se busca comprender, cómo es premisa del enfoque cualitativo, el fenómeno de estudio en su ambiente usual (Sampieri, 2004), así entre otras las actividades relacionadas al investigar según Neuman (1994, citado en Sampieri 2004) son la observación de eventos ordinarios y actividades cotidianas, el estar directamente involucrados con las personas que se estudian y el adquirir el concepto de vista “interno”.

De tal manera enfoque cualitativo tiene como propósito el reconstruir la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Sampieri, 2004) en este caso en la organización bajo estudio a través del trabajo de campo se busca adquirir esta visión interna de la organización por medio de la observación de perfiles de personas en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización.

El interés del estudio descriptivo se centra en recolectar datos que muestren un evento una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación bajo análisis, buscando especificar sus propiedades características o perfiles (Danhke, 1989, citado por Sampieri, 2004). Aunque se ha definido sobre qué se recolectarán los datos, se espera como es propio de los estudios descriptivos según Sampieri (2004), que en el trabajo de campo surjan nuevos tópicos o situaciones sobre los cuales es necesario recabar información.

Según Yin (1994, citado por Salazar 2004), las tres condiciones claves para que el análisis en una organización pueda ser utilizado como estrategia de investigación de una forma efectiva son las siguientes:

- Primero, dependiendo del tipo de pregunta de investigación que se está planteando: ¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, ¿Quién?, en donde los casos de estudio tienen mejor probabilidad de éxito es en las preguntas del tipo de explicación como lo son ¿Cómo? y ¿Por qué? esto es debido a que dichas preguntas se refieren a situaciones que necesitan ser explicadas a través del tiempo, en lugar de buscar frecuencias e incidencias estadísticas.

- Segundo, el nivel de control sobre los eventos por parte del investigador no es requerido, a diferencia de un experimento en el cual los eventos se corren en condiciones controladas de laboratorio.

- Finalmente, el estatus de contemporaneidad de los eventos analizados en la investigación para el caso de estudio permite perfectamente trabajar con eventos que son lo suficientemente contemporáneos, incluso actualmente sucediendo.

La presente investigación con el formato de análisis de una organización, pretende determinar el marco de referencia que defina las relaciones que existen entre las estrategias de *Supply Chain Management* y *Customer Relationship Management* y las modalidades de administración de conocimiento en la entidad bajo estudio y poder así con el establecimiento de relaciones aunque poco elaboradas (Sampieri, 2004) desarrollar una generalización aplicable a otras situaciones con condiciones similares.

3.2 CREACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

a. Revisión bibliográfica

La investigación desarrollada partió de tres temas genéricos la estrategia para clientes (CRM), la estrategia para proveedores (SCM) y la administración del conocimiento (KM)

b. Creación instrumento de investigación

El método adoptado para la recolección de información es el de entrevista, debido a que es considerado “el mejor” método de recabar información (Easterby-Smith, Thorpe y Lowe, 1992). En éste las preguntas requieren cierta capacitación y las respuestas necesitan ser exploradas y analizadas, de igual manera el proceso de entrevistas frecuentemente da un grado mayor de confianza a las respuestas que no está disponible en los cuestionarios.

Dentro de los propósitos que se pueden obtener con este método de recolección de datos es el de entender los significados que los entrevistados dan a los temas y situaciones en contexto que no están estructuradas por adelantado por las suposiciones del investigador; tal y como indica Burgess (1982, citado por Easterby-Smith et al., 1992) las entrevistas son la oportunidad para el investigador de sondear profundamente, de descubrir nuevas pistas, abrir nuevas dimensiones de un problema y asegurar vivencias exactas e inclusivas que son basadas en la experiencia personal. Uno de los problemas que debe resolver el investigador es el grado de estructura que tendrá que manejar en la entrevista (Jones, 1985, citado por Easterby-Smith et al., 1992) y por lo tanto el investigador tiene mayores posibilidades de ser más exitoso si tienen claro desde el principio las áreas exactas sobre las cuales tienen interés, razón por la cual se decidió tener una entrevista de tipo estructurado.

Para lograr el instrumento de investigación en la versión aplicada, se desarrolló un proceso que inició a partir de la revisión bibliográfica desplegada, en el cual se establecieron de los temas generales: SCM, CRM, administración del conocimiento y por último las relaciones de SCM y CRM con administración del conocimiento. De este ejercicio resultaron los tópicos de interés enunciados a continuación en la tabla 3.1:

CRM	
Las organizaciones que alcanzan altos niveles en sus relaciones con los clientes son aquéllas que hacen de la relación algo que el cliente valora de una organización en particular a otra. Para lograr esto, las compañías necesitan mirar sus experiencias con los clientes - no sólo sus transacciones y estadísticas- sino todas las interacciones con el cliente.	Sharp (2003)
La necesidad de integración entre CRM y las operaciones internas enfatizan en la importancia de CRM para una cadena de suministro efectiva	Chopra y Meindl (2004)
Usando tecnología para optimizar las interacciones con los clientes, las compañías pueden crear una visión de 360° de los mismos para aprender de interacciones pasadas para optimizar las futuras	Eckerson and Watson (2000)
Los procesos claves bajo CRM son: Centro de Servicio como punto primario de contacto entre la compañía y el cliente.	Chopra y Meindl (2004)

SCM	
Factores que influyen tanto al éxito como al fracaso de un SCM por orden de importancia: 1. Inclinación hacia la integración entre clientes y proveedores 2. Compartir información en todos los niveles de la cadena 3. Cooperación y colaboración a través de la cadena	Elmuti (2002)
Factores críticos de éxito de orden táctico: • Adecuado manejo de los flujos de información. Chopra (2004) • Compartir la información en todos los niveles de la cadena. Elmuti (2002)	Elmuti (2002)
SCM es facilitado por tecnologías de comunicación, como intercambio electrónico de datos y la Internet, lo cual facilita la rápida comunicación del consumidor final hasta los estadios superiores de la cadena de suministro	Basnet, Corner, Wisner y Tan (2003)
KM	
Las actividades específicas del KM ayudan a centrar a la organización en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, preparación y decisión de mercado.	Davenport (1996)
Métodos utilizados en la práctica del <i>Knowledge Management</i> . • Comunidades de práctica Construir un grupo de individuos que toman la responsabilidad de desarrollar un base específico de conocimiento, un plan para compartirlo con otros, etc. • Mapeo de Conocimiento Identifica quién sabe lo que, cómo los inventarios de conocimiento se relacionan unos con otros, cómo se almacena la información y donde, etc.	L. Fahey, R. Srivastava, J.S. Sharon y D.E. Smith (2001)
Apoyan al aprendizaje como una fuente clave para la creación de valor en una cadena de suministro.	Lazzarini, Chaddad, y Cook (2001, citado por Peterson, 2002)
CRM Y SU RELACIÓN CON KM	
Encuesta conducida por el Journal of <i>Knowledge Management</i> , con la ayuda de Best Practice Club y de Benchmarking Exchange, en una muestra de compañías involucradas en la filosofía y prácticas de KM, fue encontrado que el conocimiento enfocado al cliente era el tipo preferido de actividad de KM	Chase (1997)
SCM Y SU RELACIÓN CON KM	
Una cadena integrada de suministro puede ser optimizada solamente cuando los participantes de cadena funcionan juntos para mejorar el desempeño de la cadena entera según Peterson (2002), es por esto que a medida que se comparte la información, las funciones racionalizadas, y los flujos del sistema son hechos más seguros a través de la cadena de suministro, los costos de transacción bajan y la capacidad de respuesta y lo redituable de la cadena entera a su vez se incrementa.	Peterson (2002)

Tabla 3.1 Tópicos de interés resultado de la revisión bibliográfica

Para cada uno de los tópicos de interés se especificaron primero el objetivo de las preguntas a realizar para cada uno de ellos y seguidamente las preguntas que permitieran conocer el estado actual de cada tópico en la organización bajo estudio, tal y como se puede observar en el Anexo 1.

Sin embargo, para la realización de la entrevista se realizó un reordenamiento que le permitiera tanto al investigador como al entrevistado un orden lógico de conversación, el instrumento en la versión utilizada en las entrevistas de campo se puede observar a continuación:

1. ¿Tienen conocimiento de que tanta importancia le dan sus clientes a la relación con la empresa?
2. ¿Tienen un instrumento de medición para “evaluar” el nivel de relación que tienen con los clientes? ¿En qué consiste?
3. ¿Qué acciones realizan que fortalezcan su relación con el cliente?
4. ¿Cuáles son los puntos de contacto (“momentos de verdad”) que tienen con sus clientes? ¿De qué forma realizan este seguimiento?
5. ¿Utilizan información de las interacciones pasadas con los clientes para optimizarlas en el futuro? ¿De qué manera?
6. ¿Tienen clasificados a sus clientes? ¿Con base en que información clasifican a sus clientes? ¿Por qué?
7. ¿Cómo establecen las relaciones con los nuevos clientes?
8. ¿Tienen alguna herramienta de TI que les ayude en la interacción con los clientes? ¿Cómo la utilizan? ¿En qué grado ha mejorado de sus relaciones?
9. ¿Qué tan necesaria considera la integración entre el área de atención y relación con los clientes y las operaciones internas de la empresa como: producción, logística, I&D, finanzas, contabilidad, entre otras? ¿Por qué?
10. ¿Considera que el grado de integración actual es suficiente para las necesidades de su área? ¿De la empresa? ¿De sus clientes? ¿Por qué?
11. ¿Se busca una interacción a través de la cooperación con sus proveedores y clientes? ¿Qué mecanismos de cooperación existen? ¿Cómo funcionan? ¿Esta interacción es sólo de un área o es una estrategia empresarial?
12. ¿Existe alguna estrategia a nivel organizacional o departamental que esté dirigida a impulsar o apoyar la comunicación efectiva entre los clientes, la empresa y los proveedores? ¿De tener una estrategia, esta involucra tecnologías de información?
13. ¿Qué tipo de tecnologías de información y comunicaciones utilizan para apoyar el área de *suministro*? ¿quiénes son sus usuarios? ¿Qué tipo de información esta disponible para los clientes? ¿Para los proveedores? ¿Cuáles han sido los elementos clave para el funcionamiento del sistema de suministro de la organización?
14. Considera que el compartir información a todos los niveles de la cadena de suministro, clientes, áreas internas y proveedores tiene un impacto en la eficiencia de la misma, Por qué?
15. ¿Con qué herramientas de tecnologías de información cuenta la organización para comunicarse entre clientes, empresa y proveedores?
16. ¿En qué actividades o procesos ha observado un mayor impacto al momento de implementar tecnología? ¿A que se debe que estas actividades o procesos hayan sido los más influenciados? *Favor enfocarse en clientes y proveedores*
17. ¿Qué iniciativas de Administración del Conocimiento han desarrollado a la fecha?
18. ¿En qué medida ha ayudado la administración del conocimiento a la mejora en las relaciones con los clientes y proveedores? ¿Cómo?
19. ¿Han permitido las actividades de Administración del Conocimiento desarrolladas la solución de problemas y una mejor preparación ante el mercado? ¿cómo? ¿por qué?
20. ¿Qué otros beneficios en general ha percibido gracias al desarrollo de estas iniciativas?
21. ¿Cómo se ha llevado a cabo la transferencia de conocimiento generado de los proyectos o iniciativas de Administración del Conocimiento desarrollados en la organización?
22. ¿Qué tan importante es para la organización el desarrollar iniciativas tendientes a aumentar la capacidad de aprendizaje del personal y de la organización como un todo?
23. ¿En qué medida los proyectos o iniciativas de Administración del Conocimiento desarrollados a la fecha están relacionados con el cliente? ¿y con los proveedores?
24. ¿Cuentan con alguna iniciativa para desarrollar las capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo? Explique, ¿Qué beneficios ha traído esta iniciativa?

3.3 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO UTILIZADO

Tras haber realizado el contacto inicial con el área de Capital Humano de la organización se procedió a realizar un plan de comunicaciones para hacer llegar de la manera más adecuada la información sobre el inicio de la investigación de campo, para ello se identificaron las áreas de interés en la organización y las personas que en cada área pudieran brindar la calidad de información requerida para el acercamiento propuesto, posteriormente se diseñó una presentación electrónica en la que se daba a conocer los objetivos de la investigación y las áreas en las cuales se estaría desarrollando el estudio de campo las cuales fueron: cautivar al consumidor, servicio al comercio, desarrollo al comercio, capital humano, soporte a la toma de decisiones, información y tecnología y suministros.

Con la constante colaboración y participación del líder del área de Capital Humano quién directamente envió vía correo electrónico la presentación hacia las personas previamente identificadas, se procedió a realizar in sitio las entrevistas estructuradas. El procedimiento que se llevo a cabo fue, tras cita concertada con cada uno de las personas se desarrolló una reunión dentro de las instalaciones de la organización, a cada una de las personas se les solicitó permiso para grabar la entrevista, solicitud que todos los sujetos aceptaron. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y media y se desarrollaron en su mayoría en los puestos de trabajo de cada uno de las personas.

El lugar en el cual se lleva a cabo la entrevista también es de importancia (Easterby-Smith et al., 1992). Tal y como lo indica la literatura se trató de mostrar interés y compromiso de parte del entrevistador para producir resultados mucho mas satisfactorios que con un enfoque de detenimiento clínico.

3.4 DESCRIPCIÓN EMPRESA BAJO ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN SUJETOS

El caso de estudio en cuestión se lleva a cabo en una empresa manufacturera mexicana de alimentos de conveniencia empacados de más de ochenta años de labores, esta organización se encuentra fuertemente comprometida con los principios de empresa de clase mundial, particularmente en los rubros de mejor lugar para trabajar y organización de alto desempeño.

En los noventas comenzó a ser parte de un gran consorcio mundial, y es líder en Latinoamérica en innovación contando con una importante área de Investigación y Desarrollo de nuevos productos.

La organización cuenta con un centro de negocios comerciales Mayoristas en Internet, donde los clientes mayoristas pueden realizar pedidos, consultar envíos y encontrar información relacionada con su negocio. Según lo indica el presidente de la empresa, el éxito es el resultado de su orientación al consumidor y al cliente entre otros factores.

De otro lado, cuenta también en Internet con un acceso para los proveedores donde estos encuentran un medio de contacto, un espacio para que les sean proporcionados servicios e información y accedan a consultas de depósitos y pedidos.

Se entrevistaron un total de trece personas dentro la organización:

- 2 de las áreas relacionadas con capital humano
- 3 de las áreas relacionadas con los proveedores
- 4 de las áreas relacionadas con los clientes
- 4 de las áreas relacionadas con tecnologías de información

Las entrevistas se llevaron a cabo durante el periodo de octubre a diciembre del 2005.

3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE RESULTADOS

Dado que los datos que se obtienen al utilizar métodos cualitativos son generalmente un conjunto de oraciones, palabras e ideas que emitieron los sujetos bajo estudio, y a los que se les debe dar un sentido de relación para obtener el producto final de la investigación, es necesario que se analicen utilizando el método adecuado para ello. Los lineamientos de Easterby-Smith, Thorpe y Lowe (1992) para este proceso son los siguientes pasos:

- Familiarización: Se escucharon nuevamente las grabaciones de las entrevistas, con la finalidad de detectar los aspectos más importantes que se recopilaron durante la investigación, lo cual permitió detectar ideas relevantes
- Reflexión: Se llevo a cabo un análisis de la información generada por la investigación y se elaboró una relación con la revisión bibliográfica previamente realizada a través de la estructura de temas y tópicos de interés ya desarrollada. Lo anterior se logró escuchando nuevamente cada entrevista y tomando de las respuestas de los entrevistados las ideas más relevantes a cada tópico de interés
- Conceptualización: Se asoció la aportación más relevante de las respuestas de las personas entrevistadas con los conceptos principales bajo análisis de esta tesis.
- Recodificación: Se elaboraron para cada pregunta conclusiones que sintetizaran el conjunto de ideas presentadas por los entrevistados
- Relaciones: Se identificaron las fortalezas y las áreas de oportunidad resultado del análisis

El desarrollo de estos pasos permitió que la información fuera analizada y organizada de tal manera que se les diera coherencia y sentido, facilitando así la posterior determinación de las recomendaciones y conclusiones finales de la investigación.

CAPÍTULO CUATRO RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En el capítulo 3 se ilustró la metodología para desarrollar la investigación, la creación del instrumento, la descripción del método utilizado, de la empresa bajo estudio y de los sujetos. En este capítulo se volverá a utilizar la estructura de temas generales y tópicos de interés ya expuesta en el capítulo 3, a saber, SCM, CRM, administración del conocimiento y las relaciones de SCM y CRM con administración del conocimiento. Esta estructura de temas generales se relacionará con la información obtenida de las entrevistas realizadas a las trece personas que colaboraron, con la finalidad de conocer la percepción que tienen sobre estos en el contexto de la organización.

Con el propósito de facilitar al lector el análisis de la información obtenida se ordenará este capítulo con base en la estructura de tópicos de interés y sus correspondientes preguntas, y no por el ordenamiento con el que se realizaron las entrevistas. Dentro de los resultados se encuentran para cada pregunta las citas más representativas de las respuestas obtenidas y al finalizar cada tópico de interés se proporciona una breve conclusión de los hallazgos de la investigación de campo.

Cerrando el capítulo se presenta una conclusión general derivada del análisis completo de los resultados la cual a su vez genera un bosquejo del siguiente capítulo.

4.1 CRM

1. Las organizaciones que alcanzan altos niveles en sus relaciones con los clientes, son aquellas que hacen de la relación algo que el cliente valora de una organización en particular a otra. Sharp (2003)

a. ¿Qué acciones realizan que fortalezcan su relación con el cliente?

- “Para fortalecer la relación con los clientes ofrecen productos de mayor calidad y menor costo y da más productos por menos precio”
- “Tratan de hacer sesiones de trabajo con los grupos mas importantes que se tiene, un área específica de logística se llama *Discovery* hay varios *discovery's* por cada cuenta clave de la que tenemos lo que hace es llevar la relación comercial con los clientes se trata de ver como te esta entregando la empresa, cuanto te falta por entregar., y hace y mete la presión para que se cumplan los niveles de servicio del cliente, a su vez lleva el mando de decir mira estas cosas necesita este cliente, muchas veces hacen promociones específicas para ciertos clientes, entonces también es parte del desenvolvimiento de la relación de la empresa con clientes a través de este sistema de *Discovery*”
- “En ventas también existen cuentas claves entonces hay otra atención especial y entre ventas y logística hacen un proceso de entendimiento del cliente y dicen te escucho para cumplirte mejor”
- “Encuesta anual de percepción del cliente”
- “Sobre los clientes más importantes tienes normalmente a parte del vendedor un gerente asignado”
- “Revisiones de negocio, creo que por práctica operativa una vez al periodo tienes una revisión de negocio con el cliente, en la cual revisas obviamente el desempeño en ventas, también niveles de servicio y áreas de oportunidad”
- “Hay una muy interesante donde hemos ido un poco más allá de ser un proveedor que solo les vende productos sino que les ofrece otro tipo de servicios... a los mayoristas se les entrena en temas variados como administración, planeación estratégica, se les da capacitación al personal de nuestros clientes, no solo pláticas de marca de cómo vender mejor nuestro producto y las características de nuestros productos, sino que vas un poco más allá y eso fortalece muchísimo la relación con el cliente, que ven en ti un proveedor

que los ayuda en muchas áreas, por ejemplo puedes dar mejores prácticas de almacenamiento de los productos... hace un par de años que se viene haciendo esta práctica se han capacitado miles de personas”

- “Se que los equipos de ventas hacen bastantes eventos en autoservicios como concursos, regalos... y están en el punto de venta atendiendo al cliente...”
- “Con el detallistas tenemos círculo de ganadores, principalmente con escuelas y comercios organizados, por ejemplo si la escuela te hace cuatro compras de cierta cantidad en el periodo, ellos se llevan dinero en una tarjetita que se maneja como descuentos o incentivos, y lo pueden utilizar para la compra de botes de basura, canastas de básquetbol, o bien para descuentos en sus pedidos”
- “En la historia de la empresa ha existido muchas actividades de este tipo, como Tienda Perfecta o Cliente Consentido, les llevabas relojes, calendarios, a las marisquerías vas y les haces los servilleteros o los manteles para el consumo... muchas cosas para mantenemos en contacto con el cliente”
- “En la unidad de negocios se habla mucho con el cliente y se ve la forma de apoyarlo en el cual sea un gana a gana, de qué podemos hacer para que las ventas se incrementen, porque al final de cuentas ellos en su cadena te dicen, con tu marca yo tengo que tener un margen de tanto y tengo que tener ganancias de X números entonces dime tu cómo vas a hacer, les decimos: te voy a poner demostradoras para que ante dando degustaciones del producto y las ventas se te vayan para arriba, te voy a poner al monito imagen de la marca con los niños, promocionándote los productos de los niños... entonces con eso ayudas también a la cadena a que levanten sus ventas... esto es en los clientes grandes... en el detalle todo se maneja con promociones”
- “Ahorita estamos empezando a dar apoyo a cadenas regionales, ahí de repente no andábamos tan bien, entonces ahorita nos hemos empezado a meter a replicar lo que hacemos con cadenas grandes con cadenas chiquitas, tipo un Cosmart, que ves que tienen 20 tienditas, comparadas con un OXXO que tiene 4000, hay veces que de repente no las “pelas”, con esos clientes empezamos ya a trabajar”
- “Regularmente hacemos varias juntas tanto a mismo nivel como a niveles más altos, donde nos intercambiamos nuestros puntos de vista, y constantemente también vamos a visitar plazas, en la cual mi contraparte de las cadenas y yo, vamos y juntamos nuestra gente de campo con su gente de campo, hacemos una reunión y vemos como está trabajando en el operativo, porque a lo mejor podemos estar muy bien nosotros con las estrategias y todo, pero resulta que allá abajo no hay conexión entre la fuerza de ventas y la gente del cliente, entonces también lo hacemos a ese nivel para asegurar que sí se este dando”
- “Regularmente yo con mi contraparte de las cadena tenemos una sesión cada mes, en la que hacemos revisiones de negocio para ver que hicimos bien que hicimos mal durante el mes anterior, al siguiente nivel, dirección general del cliente con el director de canal de nosotros, se ven unas dos o tres veces al año, y a niveles dirección general regularmente con el vicepresidente de ventas se ven una vez al año”

En resumen, la organización tiene diferentes actividades para el fortalecimiento de la relación con el cliente tal como:

- ✓ Capacitación al personal
- ✓ Apoyo a cadenas regionales
- ✓ Eventos en autoservicios
- ✓ Cuentas clave
- ✓ Promociones

b. ¿Tienen conocimiento de que tanta importancia le dan sus clientes a la relación con la empresa?

- “Muy a corto plazo, la industria es muy sensible”

- “Cada 4 semanas (periodo) se les hace una encuesta de servicio a los clientes y se les pregunta cuál es el nivel de servicio que le está dando la empresa, no con una métrica de decir cuantos pedidos te entregue o cuantos llegaron tarde sino que simplemente se les pregunta cuál es tu *top of mind* o tu percepción de cómo te esta dando el servicio de la empresa”
- “Sobretudo en la parte de mayoreo creo que es mucho más evidente, porque ahí tratas directamente con los dueños de los negocios, entonces la relación que mantienen estos dueños de los negocios con nuestros representantes de ventas es muy intensa, es muy fuerte, inclusive a veces les preguntas quiénes son sus proveedores número 1 y a lo mejor nosotros no somos el primero en servicio, pero cuando dicen que por cariño si somos los primeros... los proveedores a quien más quieren es a la empresa como compañía y a su gente, aunque en servicio ya real de indicadores duros de eficiencia estamos como en el puesto quinto y todo eso se ha logrado a base de una relación de muchísimos años que tiene la compañía con el canal, el canal es el más antiguo de la empresa entonces muchos años hemos estado conviviendo”
- “Igual en el supermercado como eres importante, eres un porcentaje importante en sus ventas es igualmente importante la relación”
- “Tienen contratadas varias agencias y nos dan una visión de corto plazo de dónde estamos y a dónde vamos... se tiene una BD, pero no es muy rica tienen varias agencias”
- “Hemos encontrado que hace seis años estábamos en 6 lugar, el año pasado el área Monterrey quedamos en 4 lugar como el mejor proveedor que tiene el detallista... me llega información sobre participación en el mercado cada mes, y cada dos meses en el caso de autoservicio, a través de *ScanTrack* a través de *retail*, entonces si se tienen los medios para saber cómo estamos frente al cliente”
- “El equipo de ConCom- Conocimiento del Consumidor, nos da información semanal de que es lo que está requiriendo el consumidor”
- “Además tenemos una parte que se llama ventana a la competencia donde están saliendo todos los productos de innovación que están saliendo, no necesariamente de nosotros sino de la competencia... a lo mejor los estudios de nosotros no son tan completos, pero ves lo que está en el mercado y dices oye el consumidor aparte de lo que nos está diciendo a nosotros que requiere por algo sacaron también los demás esos productos ¿no?”
- “Ventana a la competencia esta en la Intranet... sólo la puede ver la gente que pertenece a Cautivar... nosotros nada mas... como son puntos estratégicos no se puede estar aventando mucho... vemos todos los productos, ¿qué margen tiene?, ¿a cuánto se está vendiendo?, ¿dónde se está vendiendo? ¿qué tipo de canal está?, ¿Quién lo está consumiendo?, si tiene o no tiene promoción, ¿cuál es?... ConCom hace todo el trabajo para que lo visualice todo el equipo de Cautivar”

Sí se tiene conocimiento y se obtiene por medio de:

- ✓ Encuesta de servicio a los clientes
- ✓ Tienen contratadas varias agencias y les dan una visión de corto plazo de dónde están y a dónde van

Se presenta este conocimiento a través de:

- ✓ Ventana a la competencia, un link en la Intranet que provee información productos de innovación en la Intranet
- ✓ *ScanTrack*, conjunto de estadísticas que muestra la participación en el mercado cada mes
- ✓ *Top of mind*, conjunto de estadísticas que muestra la percepción de cómo te está dando el servicio de la empresa

- c. ¿Cómo establecen las relaciones con los nuevos clientes?
- “En detalle los propios trabajadores de la empresa indican cuando hay una nueva tienda abierta, dan ubicación, y la fuerza de ventas tiene la tarea de conseguir nuevos negocios e incluso tienen un indicador que mide los nuevos clientes”
 - “Mayoristas y Comercio: regionales de ventas, promociones”
 - “La gente de ventas sale a campo y empieza a revisar que puestecitos son a los que nosotros no les hemos llegado, no les entregamos producto, obviamente llegan con ellos les mostramos los productos que nosotros manejamos los precios, les decimos: vendría tal día, ¿te interesa o no te interesa?, si les interesa les dejamos un exhibidor y les dejamos producto y con cierta frecuencia les visitamos”
 - “Es un rol que esta en nuestra fuerza de ventas lo metemos a un recorrido de nuestra ruta”
 - “Con base en exhibiciones, demostradoras, promociones hacemos que esos clientes se acerquen y prueben nuestro producto”
 - “La gente de ConCom hace estudios de diferenciación de producto, qué tanto estamos mejor que la competencia, por ejemplo 70/30, entonces tenemos un producto ganador y lo sacamos al mercado... lo que hace falta mucho es la ejecución en el mercado, de que tengas bastante presupuesto para poner demostradoras para que la mayor cantidad de gente pueda probar tu producto y digan que está mejor que el de la compañía, esa parte es importante... muchos de los productos mueren sin ni siquiera ser probados...”
 - “Los mexicanos somos muy tradicionalistas y novedosos, te dan algo nuevo, lo pruebas por novedad pero ya después vuelves a lo mismo... para hacerlo cambiar tienes que hacer algo bastante impactante para que la gente diga ¡Si le entro!”
 - “Tenemos mucha innovación, estamos perdiendo el foco de realmente esa innovación dónde la vamos a exhibir, tienes un *rack*, tienes cierto número de posiciones y sacas tanta innovación que te dices, y ahora ¿dónde la voy a poner? Y el mismo detallista es el que más se queja diciendo: “mira, tengo tu *rack* enorme aquí y todavía me quieres poner más cosas... Falta mucho esa visión”

En la organización se establecen relaciones con nuevos clientes a través de las siguientes acciones:

- ✓ Exhibiciones, demostradoras, promociones
- ✓ En detalle a través de salidas de campo de la gente de ventas, en las cuales revisan los puestos a los que no se le surten los productos

- d. ¿Tienen un instrumento de medición para “evaluar” el nivel de relación que tienen con los clientes? ¿En qué consiste?
- “Eventos en autoservicios por ejemplo Soriana”
 - “Hay encuestas de opinión del cliente, que yo sepa es una vez al año, aplicas una encuesta a nuestros clientes para ver como esta su percepción, el servicio que le estamos dando, que áreas de oportunidad están percibiendo... si hay como práctica una encuesta anual de opinión de clientes”
 - “RMO, lo utiliza la gente de *R&D* producto, por ejemplo llegan a ti con varias muestras de un producto y te dan a probar sin que tu te des cuenta te dan no solo la nuestra sino la de la competencia... esos son los RMO's te da la optimización de la fórmula para ver si estamos bien, lo hacemos directamente con el consumidor, sin que el consumidor sepa de cual es...entonces ya el consumidor dice: esta desabrido, o le falta azúcar... lo van probando hasta que ya digan que esta bueno”
 - “Se llaman IDMs Investigación de Mercados, me califica nivel de agrado al consumidor, si el diseño es atractivo...al menos que el gráfico sea bonito, tiene toda la parte de intención de compra, valores percibidos, que dices oyes, esta caja a lo mejor vale X pesos y nosotros lo vamos a vender en Y pesos...”

- “Para los clientes que ya tenemos y los productos que están en el mercado mucho es la parte de precios que lo maneja la parte de ventas, y muchas veces ellos se apoyan con nosotros para decir: oye tengo un súper clientazo y necesito darle una promoción o algo, allí entra la gente de mercadotecnia... mira si tienen presupuesto para apoyo al mercado, y salen estrategias de tres por dos, algo para las señoras... esto en cuanto a clientes mayoristas y autoservicios, en la parte de detalle se apoya del grupo de promociones”

De acuerdo a lo anterior se puede observar que en la organización existen varios instrumentos de medición para “evaluar” el nivel de relación que tienen con los clientes:

- ✓ RMO, utilizado por el área de *R&D* producto para reconocer los elementos diferenciadores de los productos de la organización con referencia a los de la competencia
- ✓ IDMs Investigación de Mercado, califica nivel de agrado al consumidor, el diseño, intención de compra, valores percibidos

Consideran que el RMO brinda información del nivel de relación con los clientes, debido a que se aplica para reconocer la percepción de los clientes en comparación con los productos de la competencia, con respecto a los productos de la organización.

2. Las compañías necesitan mirar sus experiencias con los clientes, no sólo sus transacciones y estadísticas, sino todas las interacciones con el cliente. Sharp (2003)

c. ¿Cuáles son los puntos de contacto (“momentos de verdad”) que tienen con sus clientes? ¿De qué forma realizan este seguimiento?

- “El primero que yo he oído es cuando tiene sus reuniones con directores comerciales y que en un momento dado el cliente expone desde el punto de vista del cliente sus métricas de cómo atiende la empresa entonces muchas veces esa métrica no coincide con la que un tienes dentro, entonces ya ahí vamos mal no”
- “Nos dijeron señores vamos a prepararnos porque va a entrar una tienda nueva, un proyecto que involucro a mucha gente interna, nos dijeron vamos a hacer el volumen, vamos a ver cuanto nos va a pedir de entrada entonces siento yo que se le da mucha atención, trata de cumplírsele, pero esa es la primera vez, ya después...”
- “Uno es la visita de nuestro vendedor, ahí siempre va a haber un momento de la verdad en donde te empiezan a reclamar ¿dónde esta mi pedido?, ¿por qué no me surtiste esto?, ¿no me diste la promoción que me prometiste? Claro eso es lo negativo, aunque también está lo positivo, el producto que llegó bien etc.”
- “El contacto del cliente con nuestro call-center cuando el cliente alguna duda y que no encuentra a nuestro representante de ventas habla a un 01800... el cliente puede hablar y le vamos a resolver cualquier problema que tenga con la organización... hay un 01800 para clientes y otro para consumidores, ese es otro punto donde el cliente va a tener una sensación de que si le atendemos o no, si le ayudamos o no”
- “Hay una línea 01800, cada región va manejando alguna herramienta para estar en contacto con el cliente, he visto agencias que hacen sus propias tarjetas de presentación de la agencia, con el teléfono y los datos; hacen campañas temporales en las que van con el cliente y les dan estas tarjetas”
- “El cliente sigue queriendo el contacto directo, las herramientas que se tienen es para que el vendedor tenga más disponibilidad para asesorar al cliente disminuyendo el tiempo que gasta en hacer el pedido”
- “Directamente con gente de ventas, todo es con gente de ventas, y nos piden apoyo a los *brands* de las marcas, les piden apoyo con presentaciones de ¿qué podemos hacer? y ¿cómo podemos apoyar a esa cadena? Y siendo que los mismos *brands* conocen más la marca y hacia donde están enfocados apoyan mucho en dales por este lado, dales esto, algo que refuerce también a la marca”

- “Cuando una persona entra a la compañía, le dan una ruta... te vas con puros detallistas... vas y conoces al cliente, y estas ayudando al vendedor a mover el producto”
- “Se crearon los Mercatours donde cada unidad de negocio está saliendo una semana completa... el lunes a detalle, el miércoles a autoservicio, el jueves a mayoristas, ¿para qué? para que vayan conociendo... si aquí no se está moviendo mi producto... si aquí el señor se está quejando que el empaque está bien “gacho”... van conociendo ellos, ahora si que directamente, sin que pase por ventas, que está pasando con su producto”
- “Los viernes hay junta toda la mañana junto con la gente de ventas y los que asistieron a los tours, para ver qué fue lo que percibieron y esta la gente de ConCom y ellos van almacenando todo eso y sepamos, a ver, el consumidor está pidiendo por acá... Y la gente de ConCom este orientando a los demás *brands*, oye la unidad de negocio X vio este punto que hay que atacar al consumidor y otra unidad vio algo totalmente distinto y todo eso enriquece para ver que podemos hacer con el consumidor”
- “La relación del chofer cuando entrega producto con los clientes, que si llegó o no llegó, si estaciono, que si la bajo... ese es un punto importante”
- “Si hay seguimiento... en el vendedor sí, porque el vendedor tiene una herramienta donde registra acuerdos y compromisos con los clientes y eso se le anota en una agenda, para que luego el supervisor del vendedor pueda verificar que compromisos están haciendo y les de seguimiento, y en el contact-center también porque se levantan tickets y hay luego llamadas de seguimiento, al cliente cuando reporta un problema se le da solución y después le hablas que le pareció la solución , si estuvo de acuerdo si fue oportuna o no, hay mucho seguimiento de eso”
- “Hay una línea 800, además hay eventos con mayoristas, una vez al año los reúnen y les hacen presentación de cómo han aportado al negocio, qué se espera de ellos y a los que más te compran les das un incentivo”
- “Hay 500 o 600 mil changarros, cada changarro tiene su código de barras... el vendedor va con su hand held y hace sus registros en cada changarro, y llegan al día siguiente y bajan la información; con lo cual llevan un registro actualizado de cada cliente, de cómo está, qué vende, qué rota, qué no, etc. hace que la productividad del vendedor sea mayor”
- “Al transmitir la información yo puedo empezar a determinar acciones por ruta o por vendedor de hacia donde tienes que enfocarte para obtener esos resultados... en ventas detalle tenemos un programa que se llama Proceso de Gestión en donde por lo menos una vez al cuarto el Gerente Divisional tiene que haber estado con un vendedor en un recorrido, para revisar con el cliente si ha presentado el ciclo de ventas, si está cumpliendo con sus visitas, cuáles son los productos que está impulsando”
- “Una vez que va con el cliente el Gerente Divisional regresa con el JAM y le da la retroalimentación de lo que se ha observado en el mercado y en cuanto a objetivos y cuotas... en un periodo de cuatro meses recorres todas las rutas, al siguiente vas y revisas conforme a lo encontrado en la visita anterior”

De acuerdo a lo anterior se puede observar que los puntos de contacto o momentos de verdad que tiene con sus clientes son:

- ✓ Reuniones con directores comerciales y que en un momento dado el cliente expone desde el punto de vista del cliente sus métricas de cómo lo atiende la empresa
- ✓ Reuniones que se llevan a cabo cuando se abre una nueva tienda o entra un nuevo cliente de gran tamaño
- ✓ Proceso de Gestión, programa en donde por lo menos una vez cada cuatro meses el Gerente Divisional va en un recorrido con un vendedor del canal de detalle
- ✓ Call-center línea 800
- ✓ Eventos con mayoristas una vez al año
- ✓ Visitas regulares de los vendedores de los comercios al detalle

- ✓ Visitas a los detallistas de parte de las personas que ingresan a laborar a la compañía
- ✓ Cuando el chofer entrega producto a los clientes

d. ¿Tienen clasificados a sus clientes? ¿Con base en que información los clasifican a sus clientes? ¿Por qué?

- “Por la logística: comercio (Wall-Mart), detalle, mayorista”
- “Por dinero ABC Nacional”
- “Hay varias formas de clasificarlos... de entrada manejamos tres canales de distribución en el país sin contar con exportaciones, que son el detalle DTS que son las *combies* que atienden los changarros, el mayorista que son grandes distribuidores y el supermercado, esos son los tres grandes canales pero aparte cada canal tiene su propia segmentación, por ejemplo segmento escuelas, restaurantes”
- “En detalle por ejemplo determinamos clientes A, B, C y D, de acuerdo al volumen de compras, los clientes A o doble A que nos compran más de 500 pesos, entonces tu defines rangos”
- “Así como en detalle segmentamos en mayoreo podemos segmentar, No todos los mayoristas son iguales, hay un tipo de mayorista que les llamamos cash and carry, tienen un supersitio donde se surten, tenemos mayoristas que tienen fuerza de ventas, que tienen demostradoras, etc. de igual manera hay segmentación en el canal supermercado”
- “En cuanto a clientes consumidor está la división ABC, dependiendo del consumo y el poder adquisitivo, los clientes A son los que te consumen el *high-end*, que son productos más caros... los clientes B, que son los que pueden consumir algo de *high-end* pero no la misma cantidad y los clientes C, que son clientes de recursos limitados”
- “Ésta división se utiliza con el propósito de saber si la iniciativa dependiendo el costo, sabes a qué tipo de mercado va dirigido y sabes el impacto que tiene que tener en ese mercado, básicamente es ver tu producto, hacia quién va dirigido y que sea alcanzable para el mercado que tienes determinado”

Como se puede observar la empresa clasifica a sus clientes de la siguiente manera:

- ✓ Por canales de distribución sin contar con exportaciones, son el detalle, el mayorista y el comercio organizado
- ✓ En cuanto al consumidor final, tienen una división por ABC que depende del consumo y el poder adquisitivo de los consumidores; se utiliza con el fin de dirigir las estrategias de mercadeo de los productos de manera más específica.

3. Usando tecnología para optimizar las interacciones con los clientes, las compañías pueden crear una visión de 360° de los mismos para aprender de interacciones pasadas para optimizar las futuras. (Eckerson and Watson, 2000)

a. ¿Tienen alguna herramienta de TI que les ayude en la interacción con estos (los clientes)? ¿Cómo la utilizan?

- “*Hand held* mapeo de consumo, ha mejorado mucho la relación con los clientes, se codifica la tienda (nivel, categoría, etc.)”
- “500 a 600 mil registros en *hand helds*”
- “La integración electrónica arrancó hace 4 años nosotros fuimos lo primeros en el EDI que es que el cliente te transmite electrónicamente sus pedidos, ya no te los pasa por papel te lo pueden enviar cuando quieran en la madrugada en el día... creo yo que ese fue el primer medio que nació y nació para autoservicio desde hace 3 o 4 años, entonces fue creciendo y se ha mantenido”
- “Adicionalmente se hizo un portal para manejar mayoristas, el proyecto nació hace un par de años y fue un esfuerzo del área de ventas, ahora los mayoristas pueden entrar capturar sus pedidos y lanzarlos inclusive puedan ver el status, entran hacen sus pedidos, luego pueden dar *tracking* de cómo están sus pedidos y cuando se los van a entregar e inclusive que tipo de camión quieren que le lleguen lo toman en cuenta dependiendo del

tamaño de sus bodegas y sus espacio entonces creo que tecnológicamente el canal mayorista ya esta incluido o esta trabajando”

- “En el canal de detalle ese es el que si no tienes una tecnología ahorita estamos usando *Sybel Contact Center* para entender un poquito las cuestiones de cometarios con clientes”
- “Tenemos las *hand held* para manejar la información pero es simplemente de la información de pedidos, no la relación con los clientes, detalle esta un poquito separado es extraño porque el dinero en efectivo entra por detalle los otros canales son de crédito, más o menos el 40% del ingreso de un periodo”
- “En el detalle nuestros vendedores de las *combies* traen una *hand held*... donde el vendedor trae algunos datos generales y le ayuda en su labor para hacer un sugerido del pedido escanea productos, toma inventario, checa ejecución, imprime los *tickets* al cliente y eso después se consolida a nivel corporativo y sacamos mucha estadística”
- “El sistema que trabaja con las *hand held* no es 100% efectivo, trae problemas el sistema, a cada rato nos encontramos con que mandas los reportes y dicen que no están correctos, por ejemplo nunca nos cuadra bien lo que nos dice que vendieron en la *hand held*, con los que se termina facturando, siempre hay esos detalles”
- “Se supone que puede capturar en la *hand held* que tipo de exhibidor tiene para poder darle seguimiento, ese nunca ha funcionado al 100%!... ¡Es un relajo!”
- “En el mayoreo y supermercado todos nuestros vendedores traen una *laptop* y en ella traen diferentes sistemas para manejar la relación con los clientes... pueden registrar ellos los acuerdos, los compromisos, las actividades que están haciendo de mercadeo con cada cliente, tiene indicadores de desempeño de ventas, como le hemos vendido a cada cliente, toda la historia de tres años de información por producto, tiene un sin número de aplicaciones dependiendo del momento de la visita, o sea, hay actividades que hace previas a una visita, hay actividades que hace en y después de la visita, como actividades de postventa, en todo esos momentos tiene un sistema específico que le ayuda”
- “Tenemos un (sistema) *Power Builder* para manejo de aplicaciones transaccionales y tenemos Lotus Notes para manejo de *workflows*, tenemos mucho en JAVA, tenemos aplicaciones en Internet en ASP y JAVA para eso, la mayoría de las aplicaciones son desarrolladas internamente, estamos evaluando una herramienta tipo CRM para el futuro, pero esta será ya comprada”
- “Los vendedores de detalle tienen la *hand held*, en el caso de los autoservicios y detalle la facturación se hace vía sistema interno de la organización, el sistema le factura a la agencia en el caso del detalle y la agencia va pasando su facturación más no quiere decir que la haya vendido, porque apenas están cargando las camionetas para llevárselo a vender, y en base a las *hand held* que es otro sistema distinto, se hace una carga para decir si se vendió tanto...”
- “En el caso de autoservicios y mayoristas estas facturando algo que estas cargando en el camión, ya son cantidades específicas manejadas con anterioridad”

De lo anterior se puede concluir que las herramientas de TI que ayudan a la organización a interactuar con los clientes son:

- ✓ *Hand held*, usadas por los vendedores de autoservicios y detalle, ayuda a realizar el mapeo de consumo, hacer un sugerido del pedido, escanea productos, toma inventario, imprime las facturas de compra a los clientes, lo cual después se consolida a nivel corporativo para desarrollar estadísticas
- ✓ En el mayoreo y supermercado los vendedores traen una *laptop* con varias aplicaciones para registrar los acuerdos, compromisos, actividades, visualizar indicadores de desempeño de ventas, información por producto, entre otras.
- ✓ Sistema basado en *Power Builder* para manejo de aplicaciones transaccionales
- ✓ *Lotus Notes* para manejo de *workflows* (Según Dellen, Maurer y Pews (1997) Workflow es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo,

cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas)

✓ *Sybel Contact Center* software para el manejo de la línea 1800

b. ¿Utilizan información de las interacciones pasadas con los clientes para optimizarlas en el futuro? ¿De qué manera?

- “Orientar a clientes, por ejemplo con Soriana que no querían el producto a granel sino palatizado, y después querían en tarimas y no en *pallets*...”
- “Desde el supervisor o líder de venta hasta los gerentes divisionales hacen una carta semanal, donde ponen todos los comentarios de mercado que notaron durante esa semana... que si notó algo en la competencia, por ejemplo la compañía competidora salió con la promoción de X, si está alguna promoción andando ¿cuál es el sentimiento que tienen de ésta?, si llegó el material POP para que se entere el consumidor que la tenemos, o no, en general es cualquier cosa que ellos hayan sentido que les fue positivo o negativo para las ventas de cada semana”
- “Incluso el mismo líder de ventas tiene un plan semanal en el cual tiene que estar saliendo con vendedores para revisar que estén haciendo su “chamba” y recibir comentarios de los clientes, porque muchas veces el vendedor no te dice nada, el que se da más cuenta es el supervisor”

Como se puede observar, la forma en la que utilizan las experiencias de interacciones pasadas con los clientes para mejorar su servicio descansa en dos actividades principales, a saber:

- ✓ El personal de ventas desde el supervisor o líder de venta hacen un comunicado semanal con comentarios de mercado, presentando todo lo que hayan percibido que impactó de manera positiva o negativa los resultados de las ventas de cada semana
- ✓ Recepción de los comentarios de los clientes de parte de los líderes de ventas cuando les visitan en su plan semanal

Se puede concluir que la organización utiliza de una manera informal tan sólo una pequeña parte de la información de las interacciones pasadas con los clientes para mejorarlas en el futuro.

c. ¿Es importante para la mejora de sus relaciones con los clientes el uso de TI? ¿Por qué? ¿En qué grado?

- “Definitivamente que si ayuda, no tenemos un indicador que nos diga un antes y un después, al menos no en la relación que te diga el cliente nuestra relación es mejor o es peor, tenemos otro tipo de indicadores de cómo están ejecutando con la herramienta, pero la relación no es tan perceptible no es tan medible si una herramienta te ayuda a mejorar una relación te ayuda si te ayuda a mejorar tu trabajo”
- “El cliente lo nota, se va a dar cuenta inmediatamente que eres una fuerza de ventas más profesional, que está innovando constantemente, por ejemplo el portal de transacción al cliente, esa es una herramienta y ayuda muchísimo a mejorar la comunicación con el cliente y la relación, porque te acerca mucho a la compañía, ya no dependes de la visita de un vendedor, sino que en un portal de Internet tienes visibilidad de todas tus promociones, tus precios, puedes levantar pedidos, ves tu cartera, a parte de que tengas la visita, entonces ahí te combina muy bien la visita del vendedor con una herramienta, y que te ayude a mejorar toda la comunicación, y le mandes mucho e-mail de nuestras promociones, entonces en este caso, la herramienta yo creo que si es un ejemplo de cómo puede mejorar la relación con el cliente, que este no se sienta abandonado, que porque no va a un vendedor no tenga información, la va a tener siempre disponible”

Se puede concluir de lo anterior que existe un impacto en la relación con los clientes por el uso de tecnología y éste es percibido de la siguiente forma:

- ✓ El cliente visualiza a la fuerza de ventas como más profesional y de constante innovación
- ✓ El cliente recibe más información oportuna lo cual ha mejorado la comunicación con la organización
- ✓ Se tienen indicadores de uso y eficacia interna de la herramienta

Sin embargo no existen indicadores que permitan medir el grado en el cual las inversiones en tecnología enfocadas a la relación con el cliente mejoran la percepción y satisfacción de éste para con la organización.

4. La necesidad de integración entre CRM y las operaciones internas enfatizan en la importancia de CRM para una cadena de suministro efectiva (Chopra y Meindl, 2004)

a. ¿Qué tan necesaria considera la integración entre el área de atención y relación con los clientes y las operaciones internas de la empresa como: producción, logística, I&D, finanzas, contabilidad, entre otras? ¿Por qué?

- “Es muy necesaria para conocer el rumbo del negocio”
- “Falta integración del área de producción ya que está muy enfocada a la planeación en términos de tiempo y calidad, y hay que saber como están las finanzas”
- “Falta integración en el área de marketing, las ideas tienen que ser aterrizables, pueden sacar una promoción y salir tarde, lo cual ha sucedido algunas veces en el pasado”
- “Esquema de procesos empiezan a trabajar en el 2005”
- “Esta producción si por ejemplo a mi me falla producción no voy a tener producto en la bodega y yo no te voy a poder entregar algo... si no estamos enterados todos de lo que realmente el cliente necesita... pues todos vamos a estar jalando para su molino y no vamos a poder entregar el producto que el cliente necesita”
- “La gente de ventas se dedica a vender, pero a veces o sobrevende... o te quedas muy arriba o muy abajo; logística que para mi es un área crítica del negocio no siempre puede reaccionar en la medida en que ventas puede requerir sus necesidades de acuerdo a los clientes, para mi, lo que es logística y ventas debe de haber un entendimiento común, sino es que una cabeza común, que debe estar manejando que todo sea con un fin”
- “Si tú te fijas hoy, si ves en la organización, la gente de ventas es: yo me encargo de vender”
- “Me da la impresión que Ventas maneja facturación y no nivel de servicio, y logística lo ve al revés, ve facturación pero antes ve nivel de servicio, entonces ¿cuál cumple primero?”
- “De repente te encuentras con que estas produciendo el producto A y ¿por qué? Y dice el de producción: tuve que poner a hacer A porque no me llegó el material de empaque del nuevo producto que hay que hacer y pues no puedo para la planta, tengo que hacer el producto A, y ¿a dónde van a ir? A un inventario que no necesitas para que luego tengas que empujarlo y sacarlo”
- “No puede ser que el responsable del servicio sea una sola área, no es solo ventas... es todo un proceso... en el que tiene que haber muchísima información y sobre todo compartir indicadores de desempeño, porque cada área de la organización es evaluada de forma diferente... cada área tiene una percepción diferente, no hay una alineación... aunque si puede haber indicadores individuales, tiene que haber algunos indicadores de procesos, que se compartan entre todos, y que estén en los objetivos del año y eso hoy no existe y evidentemente que es clave que las áreas estén comunicadas, estén empujando hacia el mismo objetivo todos y eso se va a ver reflejado en los niveles de servicio al cliente”
- “Es como cualquier aparato que tenga más de dos elementos para funcionar, si no está uno no funciona, la relación que debe de haber no debiera de ser todo nuestro *backstage* hacia el cliente, hay una cara hacia el cliente, pero si hay una cara hacia el interior que debe estar trabajando en el área de finanzas, de promociones, de logística, de *R&D*... para poder satisfacer las necesidades que nos están externando”

- “Si tu vas con toda tu camarilla, el cliente se asusta cuando ve a más de dos personas, entonces debe de ser muy particular y muy personalizado pero hacia adentro hacia nosotros nos falta, nos falta estar conectados, nos falta mucho ...Voy y me hecho un compromiso contigo, tal vez tu me presionas a qué te de la respuesta en ese momento, y no llamo, me siento seguro de que lo puedo hacer, y llego y no lo puedo hacer“
- “Ayer me pasó esto, me dijeron hoy tengo que entregar a una cadena esto y no tengo, bríncate todas las políticas y hazlo, voy a perder la venta, le dije: no puedo hacerlo en cuatro días, lo puedo hacer en tres semanas... así es imposible...”
- “El vendedor va y ofrece el producto y en ese momento el no sabe si hay existencia de ese producto o no, hasta que levanta el pedido es cuando se encuentra: ay que crees que no hay, y empieza a buscar de dónde lo van a mandar, ah tráetelo de Obregón, de Monterrey, etc. entonces es hasta ese momento en el que el ve que los cupos están limitados...”
- “Sobre todo el cliente grande, especialmente el autoservicio valoran la parte de servicio, entonces sin duda tenemos que estar muy bien coordinados ventas, servicio al comercio, distribución, el área de finanzas, capital humano, para saber qué está requiriendo el cliente, qué le estamos ofreciendo, y cómo se lo hacemos llegar; hoy es un problema muy fuerte la parte de servicio, se te han quedado pedidos porque no hay servicio adecuado”
- “A mi me ha tocado ver en estos dos últimos periodos dos visitas de reuniones con servicio al comercio... para haber reuniones con clientes en donde nos vean a distribución, logística y a ventas, juntos como un solo equipo, se están comenzando a hacer este tipo de reuniones... que hacen que el de distribución tenga el compromiso con el cliente, que antes eran solo del representante de ventas”
- “Se pueden hacer muchas cosas, mejorar sistemas para ver en qué estatus está el pedido, en qué estatus está la entrega...”
- “Es bastante importante, porque es ponerse en los pies del otro, es muy bonito yo como vendedor decir que quiero un producto ya, así y asa y lo quiero para el lunes, espérame, me esta pidiendo algo nuevo y no lo puedo tener para el lunes, lleva cierto tiempo, entonces si es bastante importante que el venga para acá y vea lo que se requiere, como nosotros ir para allá para decir, este cuate tiene la presión del cliente este que si no lo entrega nos pone en la calle”
- “Una de las partes que se esta haciendo apenas como mecanismo es la unidades de negocio y la primera es la de cereales... somos el piloto, donde ya está la gente de finanzas, la gente de planta, *marketing*, Excite, *R&D*, logística, suministros, tenemos un equipo que trabaja como unidad de negocio, de hecho los indicadores, a pesar de ser diferentes áreas de negocio, todos tenemos los mismos, entonces si alguien no jala bien, nos pega a todos”

En general se piensa como de alta importancia la integración entre el área de atención y relación con los clientes y las operaciones internas de la empresa, dicha concepción se lleva a la realidad a través de:

- ✓ Cambio de la estructura organizacional a esquemas de procesos en 2005, la primera es la unidad de negocio de cereales, donde personal de diferentes áreas trabaja como equipo midiendo su desempeño por medio de indicadores para la unidad de negocio en total y no las áreas involucradas en la misma
- ✓ Reuniones con servicio al comercio con algunos clientes en las que se presenta a la organización como un equipo conformado por personal de distribución, logística y ventas

Sin embargo, se puede concluir que aunque se piensa que es importante la integración la realidad muestra que ésta es muy baja en la organización, ya que existen situaciones del día a día que sustentan esa percepción tales como:

- ✓ El enfoque a facturación del personal de ventas que lleva inclusive a exceder la capacidad
- ✓ Los indicadores de desempeño se aplican a cada área de la organización en forma diferente
- ✓ En el proceso de ventas el vendedor ofrece el producto sin tener un dato exacto si hay existencia de ese producto y tan sólo hasta que levanta el pedido conoce esta información

b. ¿Considera que el grado de integración actual es suficiente para las necesidades de su área? ¿De la empresa? ¿De sus clientes? ¿Por qué?

- “La integración es fuerte con ellos (los clientes), a la hora que me hables, nosotros estamos a servirle a ellos”
- “Creo que se han hecho algunos esfuerzos, sin embargo aún falta por hacer... nos falta un poquito más ese indicador por proceso, básicamente pienso que eso ayudaría muchísimo a tener un esquema de compensación que premiará esta integración de áreas”
- “Es muy evidente que es el área de nuestros almacenes, la gente de distribución con la gente de ventas, que se vean equipo que se apoyen mutuamente y no den la impresión de que se están peleando...”
- “Desgraciadamente nos enfrentamos a una disyuntiva, qué quieres rapidez o acertividad en una respuesta, y es en dónde estamos atorados hacia fuera, el cliente te demanda respuestas, quiere respuestas inmediatas, quiere cambios rápidos, y somos lentos en esa parte, este año empezamos a trabajar bajo el esquema de procesos, para ser más rápidos en las respuestas, e inclusive estamos ubicados así, todo el grupo de promociones... para que ahí rápido se genere las soluciones... pero nos falta mucho...”
- “Cuando a una empresa económicamente le esta yendo bien con números agresivos y positivos tiene tiempo para todo, cuando la empresa no esta conforme a los planes... quizá el plan fue muy agresivo... empiezas a estar todo el tiempo pendiente y dedicado a los numeritos y todo este tipo de cosas quedan en segundo o tercer plano y me refiero hacia adentro, pero no le da seguimiento, si hubiéramos iniciado con procesos hace tres años en procesos hoy estaría bien maduro...”
- “Si tú no consolidas los planes de tu gente, pues son esfuerzos aislados, y van y vienen... nos falta mucho en ese sentido de decir: cueste lo que cueste tengo hacer que maduren mis procesos... eso nos falta mucho...”
- “En cuanto al área de suministros la clave se llama apego a las políticas, nosotros somos un área que no estamos en ningún equipo permanente de proceso”
- “Éramos 30 personas y seguimos siendo 30 personas, uno tiene que aprender a priorizar, estamos tratando de ser especialistas, y tu nada más *commodities*... pero nos falta... desgraciadamente eso va a romper todo un proceso... porque después te vas a aislar a exhibidores por ejemplo... pero finalmente como resultado de compras tienes que estar enteramente dedicado a algo”

En cuanto a la integración en el interior y entre las áreas de negocio podemos observar que:

- ✓ Se muestra una percepción generalizada de la no integración de las áreas de distribución y las áreas de ventas, y en menor grado el área de producción.
- ✓ El área de suministros son un grupo internamente integrado en un alto grado debido al apego a las políticas, sin embargo son un área que no esta en ningún equipo permanente de proceso, por lo cual están de cierta manera desintegrados al resto de las áreas de la organización.
- ✓ En el área de tecnología de información se presenta una situación similar al área de suministro en cuanto a la pertenencia a un proceso, sin embargo por ser un área de servicio interna se tiene una mayor percepción de integración a las demás áreas

Se puede concluir que no obstante se han hecho algunos esfuerzos en pro de la integración entre las áreas, existe una apreciación no satisfactoria del grado de integración actual, sugiriendo

que las iniciativas existentes como el enfoque a procesos, ha debido de iniciarse tiempo atrás para que a la fecha estuviera ya maduro.

4.2 SCM

5. Factores que influyen tanto al éxito como al fracaso de un SCM por orden de importancia:

1. Inclinación hacia la integración entre clientes y proveedores
2. Compartir información en todos los niveles de la cadena
3. Cooperación y colaboración a través de la cadena

a. Considera que el compartir información a todos los niveles de la cadena de suministro, clientes, áreas internas y proveedores tiene un impacto en la eficiencia de la misma, ¿por qué?

- “Te permite reaccionar con rapidez y *asertividad*”
- “Si el área de ventas tuviera mayor visibilidad de inventarios se verían mas auto-restringidos para no ofrecer en balde”
- “La información es valiosa cuando la tienes en el momento en el que la tienes”
- “Un día me llamó un director de ventas y me pregunto quien generaba cierto reporte, le dije que era un reporte que lo generaba un proceso automático, y me dijo si es un proceso en automático le pertenece a sistemas, entonces ¿por qué no me dejan verlo? Fui a preguntar y me dijeron que no se lo podían dar a ventas... y le di toda la razón a la persona de ventas porque no debe pasar, eso no debe pasar! no debe haber información que sea restrictivamente confidencial de un área si puede ser usada por otras, pero creo que hablaba de mediciones, de indicadores, entonces otra vez, manejas información que no es común entre las dos áreas, entonces para no decir yo estoy bien y tu estas mal pues mejor no la comparto, eso creo que es un problema delicado”
- “Definitivamente que si ayuda el que compartamos la información... pero más ayuda el usarla... yo no estoy muy seguro que estemos usando la información que tenemos, falta un poco trabajar en eso, he visto algunos ejercicios donde si se hace, por ejemplo yo planeo la demanda de los próximos 3 meses, eso debería servir para que mi plan de producción se preparara, se anticipará y me garantizará ese abasto...”
- “Podemos poner a disponibilidad de los clientes el inventario para cuando van a hacer un pedido, y eso ahora no lo hacemos, yo no comparto con mis clientes mis inventarios y eso podría ayudar de alguna manera, entonces falta mucho, hay mucho más por compartir y después de que lo compartas que lo apliques...”
- “Es vital, porque es la única manera en la que tú tengas una cadena sincronizada... y para tenerla necesitas un flujo de información que vaya desde el consumidor hasta el proveedor, va de adelante hacia atrás, porque luego el flujo de producto va de atrás hacia adelante y si esta parte del flujo de información no es suficiente, no es extensiva, no es completa o está mal o no está sincronizada, el flujo de productos de atrás hacia adelante también va a ir en esa misma sintonía”

En general se considera muy importante el compartir información a todos los niveles de la cadena de suministro debido a:

- ✓ Es la única manera de tener una cadena sincronizada, ya que se necesita de un flujo de información que vaya desde el consumidor hasta el proveedor
- ✓ Permite reaccionar con rapidez y de manera asertiva
- ✓ La información es valiosa cuando al necesitarla se obtiene, y esto sólo logra compartiéndola

De igual manera se puntualiza en varias ocasiones que no es suficiente el compartir la información, sino también usarla para el beneficio del desempeño de la organización como un todo y no como la suma de partes.

b. ¿Se busca una interacción a través de la cooperación con sus proveedores y clientes?
¿Qué mecanismos de cooperación existen? ¿Cómo funcionan?

- “Si existe cooperación pero con clientes pequeños a estos se les dan promocionales”
- “Si, creo que hay que trabajar en ese tema de ser un poco más abiertos para llegar a un esquema realmente de ganar-ganar. Creo que con los proveedores hay mucho más y con los clientes la brecha es mucho más grande”
- “Son pocos los clientes que tienen la disposición de ayudarte y de comprometerse”
- “Tus proveedores son socios estratégicos tuyos al igual que tus clientes, no puedes vivir aislado, sin embargo, como toda regla de negocio tenemos un trato comercial para ganar-ganar y tenemos un trato comercial con el cliente para vender-vender y también ganar los dos, mas allá de eso no”
- “Internamente en la empresa la integración no es de cooperación, sino de competencia en todos los sentidos, ahora quién hace más, ahora quién hace mal para el otro aventar la piedra... sin embargo, el área de suministro es un grupo que esta trabajando junto desde hace mucho tiempo”

En conclusión la mayoría de las personas entrevistadas no visualizan la existencia de una búsqueda consensuada de la organización por cooperar con los proveedores y clientes, sin embargo en algunas áreas se ve a los clientes y a los proveedores como socios estratégicos de negocios.

c. ¿Qué tipo de tecnologías de información y comunicaciones utilizan para apoyar el área de suministro?, ¿quiénes son sus usuarios? ¿Qué tipo de información está disponible para los clientes? ¿Para los proveedores? ¿Cuáles han sido los elementos clave para el funcionamiento del sistema de suministro de la organización?

- “Correo electrónico, el ORACLE que cubre suministro: requerimientos, secuencia de firmas, autorización, adjudicación que genera una orden de compra (pedido, descuentos, monto, fechas entrega) y finalmente una entrada al almacén”
- “Portal de proveedores en Internet: estos pueden realizar entradas de almacén... todos tienen acceso para visualizar la información, pero el usuario que puede ingresar y alimentar el sistema son de cada departamento una o dos personas”
- “Inteligencia de abasto y los sistemas que tenemos nos dan idea de a quién estoy comprando, cómo lo estoy comprando, cuál es mi proveedor *core*...”
- “El Internet lo utilizamos para analizar el mercado, obtener información del mercado, de tus proveedores... por ejemplo el CBOT *Chicago Board of Trade* que es como la bolsa de valores de *commodities*... por una renta obtienes acceso a esto...”
- “Tenemos en la compañía un ERP donde se soportan todas las transacciones que hay de la parte de atrás de la cadena por así decirlo, las transacciones internas está soportado por tecnología ORACLE, donde se colocan las órdenes de compra de los proveedores... se dan de alta sus precios, sus condiciones comerciales, se generan las entregas, se administran internamente los materiales que se compran... ésta es la herramienta principal”
- “Las tecnologías de información que estamos utilizando son ORACLE o Microstrategy, el ORACLE se va a reemplazar muy pronto por el SAP... tenemos ahorita un grupo dedicado exclusivamente para el SAP, y se va a empezar por suministro”
- “SIMA Sistema Integral a Mayoreo: es un sistema en el cual se le esta dando servicio a los mejores clientes mayoristas, en el cual se establecen fechas de entrega, días de pedido, cuánto se debe de entregar me debo de tardar, el seguimiento que se le da es que todos los factores se cumplan, si yo fallo tengo una penalización a lo mejor por parte de ellos. Es a nivel nacional”
- “Las interacciones que tenemos con el cliente nos sirven en todos los aspectos. Si nosotros sabemos que necesitamos entregar cierto producto en cierto día nos ayuda mucho tener ese seguimiento nos ayuda totalmente”

- “El lado del área de proveedores no ha avanzado, esta muy quedado, y creo que el problema ha sido: ¿qué es el beneficio de obtener la integración electrónica con ellos? Y que a lo mejor tiene que ver con procesos de cadena de abastos, a lo mejor tiene que ver factura electrónica, en clientes ya se está manejando, pero por el lado de proveedores nadie se ha acercado, nadie dice que es importante este proceso con alguno de ellos”
- “Creo yo que el área de suministros por la parte de integración sigue siendo muy manual, muy de persona, muy de reportes, y creo que sigue siendo así porque es parte del entorno, la estrategia la hacen ellos por separado, nos la comentan nos la dicen pero no nos invitan, muy pocas veces participamos (Área de TI), cuando tienen las iniciativas nos las comunican para saber cuanto les cuesta realizarlas”
- “En ORACLE R11 es donde ingresa toda la información de suministro, ahí tienes todas las ordenes de compra, el seguimiento a la facturación o pago de cada una de esas ordenes, dónde se entrega, como se entrega, qué, tienen un portal en Internet donde se tiene visibilidad de pagos y de facturación”
- “Los usuarios son todas las áreas de suministros, logística”
- “Al cliente le interesa realmente sus órdenes, sus pedidos, y suministro maneja todo lo que es ingreso de material de empaque, materia prima, todo lo que es previo a producir, a distribuir, y la verdad esta muy lejos... no hay manera de hacer link entre ellos”
- “Me da la impresión de que si funciona (el sistema de suministro), he oído poco por problemas de suministro, yo creo que la plataforma que se tenía o que se pensó en su momento con el ORACLE R11 cumplió, es un sistema centralizado, tienes visibilidad de todo, es en tiempo real, cada vez que estas produciendo tu el producto va tomando los materiales de empaque y de materia prima que tienen, estas dejando los inventarios en línea, puedes tener visibilidad de eso en el momento que tu necesitas y saber que te falta y que te sobra, entonces yo creo que toda la integración que se hizo con ese sistema, que se hizo en el '95, creo yo que funcionó muy bien”
- “Además de lo que haya en el Web de la organización no hay nada visible para los usuarios... no creo que haya algo...”
- “Los elementos clave son, primero acabamos de tener una transición hacia el corporativo... la organización de nuestro trabajo la hicimos no por proveedores... sino estamos organizados por industrias específicas, y luego por subindustrias, primero tenemos empaque por ejemplo, todo lo que son ingredientes, y todo lo que son servicios; servicios son el mobiliario, una camioneta, una maquinaria, etc., e ingredientes es todo lo que va con la fórmula de la organización ... por ejemplo dentro de ingredientes estamos no proveedores sino por áreas de *expertise*, y esas áreas de *expertise* tienen que ver con la industria, es decir, los edulcorantes, los chocolates, los agentes químicos, etc., e inclusive dentro de ellos tu puedes encontrar proveedores cruzados, o sea, un proveedor que vea unas dos o más áreas, entonces dependiendo de dónde esta el *expertise* así organizamos nuestro trabajo y en algunas ocasiones hasta podemos compartir un proveedor... nos ha funcionado para enfocarnos al servicio que le estamos dando al consumidor, él no busca un proveedor, el busca un chocolate que tenga ciertas características, nosotros el *expertise* que desarrollamos es para ver en donde se da el cacao para obtener la mejor cocoa y dentro de esa industria buscamos a los proveedores que puedan surtir esas necesidades”
- “Queremos tener pocos proveedores pero muy confiables, ¿por qué?, porque podemos con ellos apalancar el volumen, la información administrarla de una mejor manera, no es lo mismo hablar con diez que hablar con dos, ellos pueden enfocarse más, entonces lo que hacemos es que algunos proveedores pueden tener algunos *expertise* pero regularmente en uno es en lo que se van a enfocar”

Por lo tanto las tecnologías de información y comunicaciones que utilizan para apoyar el área de suministro son:

- ✓ ERP ORACLE R11, donde se realizan todas las transacciones internas, se colocan órdenes de compra de los proveedores, se dan de alta sus precios y condiciones comerciales, se generan las entregas, se administran internamente los materiales

que se compran, se da un seguimiento a la facturación o pago de cada una de esas ordenes, dónde se entrega, cómo se entrega y qué.

- ✓ Portal en Internet donde se tiene visibilidad de pagos y de facturación entre otras funciones y pueden realizar entradas de almacén
- ✓ Internet es utilizada para obtener información y analizar el mercado, y los proveedores, esto a través de bases de datos especializadas
- ✓
- ✓ Los elementos clave para el funcionamiento del sistema de suministro son:
- ✓ La organización interna del área de suministro está dada por industrias específicas, dependiendo de dónde está el *expertise* así se organiza el trabajo
- ✓ Tener pocos proveedores pero muy confiables, para apalancar volumen de compra y administrar la información de una mejor manera
- ✓ SIMA Sistema Integral a Mayoreo: es un sistema en el cual se asegura el servicio a los mejores clientes mayoristas, a través del establecimiento de fechas de entrega, días de pedido, entre otros. Se lleva el seguimiento para que todos los factores que intervienen en el servicio a estos clientes se cumplan a satisfacción

6. SCM es facilitado por tecnologías de comunicación, como intercambio electrónico de datos y la Internet, lo cual facilita la rápida comunicación del consumidor final hasta los estadios superiores de la cadena de suministro

a. ¿Con qué herramientas de tecnologías de información cuenta la organización para comunicarse entre clientes, empresa y proveedores?

- “Nextel, *hand held*, correo electrónico”
- “No hay puentes entre los clientes, las áreas internas y los proveedores”
- “Hacia adentro hay varias herramientas estándares que nos ayudan a estar bien comunicados, pero no creo que tengamos ahorita una herramienta... yo creo que buscaremos que fuera una página en Internet, hoy tenemos una página Internet de clientes y otra de proveedores, esas podrían ser herramientas que le den esa función, es donde podemos coincidir todos, una página en Internet es la forma más sencilla en donde podemos hacer esta comunicación”
- “Hay mucha información del consumidor que se tiene aquí, pero lo que no creo es que se comparta... no nos damos cuenta pero nosotros todas las decisiones que tomamos cada día impactan, nuestras decisiones no tienen un impacto lineal sino orgánico, lo que decidimos afectan varias partes... si tuviéramos en la mente mayor información del consumidor, entonces nosotros podríamos tomar mejores decisiones... por ejemplo si hay algunos productos que el consumidor está dejando de percibir como productos de valor, yo lo puedo traducir a ingredientes en particular y yo puedo en mis pláticas con mis proveedores decirles que el consumidor ya no está queriendo sus ingredientes, o sea yo lo traduzco al lenguaje del proveedor”
- “Cuando el consumidor toma una decisión en contra de nosotros la toma en contra de toda la cadena, y no me deja de comprar a mí, te deja de comprar a ti también... si yo tengo esa información al día, el proveedor viene y me dice... te voy a dar un ingrediente con mejores características que no te lo había ofrecido porque cuesta más pero te lo voy a dejar a un mejor precio, esto es nada más un ejemplo, en el área de suministro, es un puntito, pero si toda esa información viene hacia atrás y toca varios puntos, pues imagínate!”

En resumen, aunque hacia adentro hay varias herramientas estándar que les ayudan a estar bien comunicados, como Nextel, *hand held* o el correo electrónico, no hay una herramienta de tecnologías de información definida para comunicarse entre clientes, empresa y proveedores. Sin embargo se reconoce importante el contar con este tipo de tecnología de comunicación de toda la cadena con el fin de ver de manera más clara los impactos de las decisiones de mercado de los clientes.

b. ¿En qué actividades o procesos ha observado un mayor impacto al momento de implementar tecnología?, ¿A qué se debe que estas actividades o procesos hayan sido los más influenciados?

- “En el cambio de Skytel por Nextel, por ahorro de tiempo de los usuarios y de dinero de la empresa”
- “En el área de ventas las *hand helds* mejoraron la efectividad de los esfuerzos de la fuerza de ventas”
- “Yo creo que ventas es una en la que es muy obvio que la productividad se mejora con la implementación de una herramienta o con los clientes, que es uno de los eslabones importantes de la cadena, lo vi muy evidente cuando implementamos el portal, inmediatamente empezamos a integrar más clientes a mejorar la comunicación con ellos, a hacer más eficiente el trabajo de los vendedores...”
- “Nuestra intranet, el portal interno de transacciones con los empleados, ¡está maravilloso! Hemos encontrado mucho valor, un solo lugar donde podemos hacer muchos tipos de transacciones, hacia adentro la Intranet famosa ha ayudado muchísimo... algo que te facilite, que te minimice la burocracia, hacer los trámites más sencillos y más rápidos... ¡es una maravilla!”
- “Gestión interna de obtener un producto terminado que es el ERP, cuando se implementó tuvo un gran impacto, porque primero pudiste dar seguimiento más de cerca de todas las transacciones, organizacionalmente la compañía se eficientó mucho más, pudiste identificar desperdicios en fábrica, pudiste identificar malos manejos de inventario en almacenes”

Por lo tanto, las actividades o procesos en los que los entrevistados han observado un mayor impacto al momento de implementar tecnología son:

- ✓ Actividades de comunicación interna y externa: cambio de *Skytel* a *Nextel*, proveedor de comunicación telefónica inalámbrica, esto debido a ahorro en costos y en tiempo productivo de los usuarios
- ✓ Proceso de ventas a clientes mayoristas: Portal en Internet que ayuda a integrar más a los clientes, a mejorar la comunicación con ellos y a hacer más eficiente el trabajo de los vendedores
- ✓ Proceso de ventas en el canal de detalle: Implementación de *hand helds* que mejoraron la efectividad de los esfuerzos de la fuerza de ventas
- ✓ Procesos de Gestión del Capital Humano: Implementación de la Intranet, (portal interno) para la administración de transacciones con los empleados debido a la cual se ha minimizado la burocracia en los trámites relacionados con la gestión del personal
- ✓ Proceso de planeación y administración de recursos para producción: ERP, cuando se implementó tuvo un gran impacto, porque primero se pudo dar seguimiento más de cerca de todas las transacciones

c. ¿Existe alguna estrategia a nivel organizacional o departamental que este dirigida a impulsar o apoyar la comunicación efectiva entre los clientes, la empresa y los proveedores? ¿De tener una estrategia, esta involucra tecnologías de información?

- “Se para los clientes como SIMA y SISU que es el sistema de autoservicio toca proveedores, pero no clientes...”
- “Constantemente estamos afuera en el mercado viendo que hay, como se hace como lo inventa cómo lo produce, hacemos paneles, hacemos investigaciones, y sí, tenemos puentes hacia delante y hacia atrás, entonces si estamos constantemente en un ir y venir...”

Como se puede observar, aunque existen iniciativas desde la organización hacia los proveedores tales como SIMA (Sistema Integral de Mayoreo) y SISU (Sistema de Autoservicio), y

desde la organización hacia los clientes, no existe una estrategia que una los tres eslabones de la cadena para apoyar su comunicación efectiva.

4.3 KM

- a. ¿Que entiendes por administración del conocimiento?
- “Estar enterado del negocio, del giro, de la visión etc.”
 - “Es utilizar lo que nosotros sabemos para hacer más eficiente la manera de hacer las cosas”
 - “En la medida en la que tengas información de tus productos, de tu competencia, de tus clientes vas a ser mucho mas fuerte podrás definir mejores estrategias crear mejores planes enfocarlos mejor, ver las oportunidades, o sea, si tienes la información y el conocimiento del negocio, el tener los dos te debe ayudar a crear estrategia, muy focalizada sobre oportunidades”
 - “Es qué es el negocio y cómo opera el negocio”
 - “Son todos los recursos empleados en una compañía, ya sea herramientas tecnológicas de procesos, o de estructuras organizacionales inclusive, para que todo el conocimiento que genera la compañía se pueda almacenar para su posterior análisis y uso”
 - “Es como cursos o algo así... no tengo mucha idea”

De acuerdo con lo anterior, se puede observar que el entendimiento de la administración del conocimiento se enfoca principalmente en tres aspectos:

- ✓ El entendimiento del negocio, su operación y los mecanismos para hacerlo más eficiente
- ✓ Los recursos empleados en una organización para almacenar el conocimiento generado en ésta
- ✓ Las actividades de capacitación

7. Las actividades específicas del KM ayudan a centrar a la organización en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, preparación y decisión de mercado. Davenport (1996)

- a. ¿Qué iniciativas de KM han desarrollado a la fecha?
- “Evaluación 360°; autoevaluar, se es evaluado por los colaboradores, clientes internos y colaterales. Los resultados y logros van en función de los objetivos trazados, objetivos de autogestión que son revisados por el jefe (P.e. para suministro es ahorro)”
 - “La forma en la que se nos evalúa, ha ido cada vez mas ad hoc a esa parte humana que nos lleva a estar cada vez más preparados... a todo nivel se busca desarrollar esas habilidades interpersonales, dentro de nuestros objetivos (PDR's) tenemos la parte de negocio, pero también tenemos esa parte personal, dentro de estas tenemos dos: nuestras fortalezas y debilidades como nos ve el grupo, o tus ayudantes o tu jefe y tienes también los Pactos de liderado, que es qué vas a hacer por ti, si estoy en comercio internacional me interesa aprender otro idioma, o cómo se hace una galleta, o para qué quieres un contrato, etc.”
 - “Evaluación e indicadores y ve la relación en términos del desempeño profesional, dinero y posición”
 - “Universidad de la empresa; cursos en línea”
 - “Universidad ahí muchos cursos... puedes tomar muchos cursos, cursos de Excel de lo que quieras en cuestiones de office, hay cursos de trabajo en equipo, de admón. del tiempo... yo no he tomado cursos aquí yo tome en el Tec el curso de admón. del tiempo y de proles y se que esos cursos están en la universidad virtual... obviamente si se preocupa la organización por tener la gente en crecimiento y conocimiento”

- “La Universidad de la organización está basada sobre eso, tomas cursos ahí , puedes dar retroalimentación, puedes dar puntos de vista”
- “La Intranet donde se desarrollan actividades de administración del capital humano, vacaciones, seguros, sueldos, reservación de salas de junta, etc.”
- “El Intranet es muy útil, todo mundo lo puede ver, todo el mundo puede accederlo... pero muchas veces te limita el que tengas ciertas cosas que nada mas puedas ver por restricciones técnicas, de diseño o algo... de seguro hay iniciativas que sí quieren manejar un entorno virtual interactivo”
- “La Intranet... no se ni que nombre tiene, es muy bueno pero todo lo quieren hacer ahí, entonces se limita por el volumen de gentes, la diversidad de la gente que tienes... internamente creo que no lo hemos logrado a un esquema en el que a lo mejor puedas de dónde estés conectarte, a lo mejor si es el intranet pero hay limitaciones técnicas, la red, tráfico y demás”
- “Consulta al experto que para mi es excelente, bueno, las veces que lo he querido hacer esta el tráfico saturado y no hay manera de hacerlo, no he podido ni hacer una sola pregunta a nivel experto, entonces espérame, esta hecho para una localidad, esta hecho para todo el entorno nacional, esta hecho ¿para qué?... yo he tenido problemas en usarlo y eso que soy de IT, siento que es lento, para mí es más fácil una videoconferencia interna en la que juntes una sala y digas aquí esta el experto, tenemos circuito cerrado, tenemos la tecnología para hacerlo... hay que encontrar la manera mas inteligente de llevarlo interactivo”
- “Tenemos un sistema que se llama *Advisor* que es como un consejero de ventas, donde estamos consolidando en un sistema tipo DSS, información de todos los canales de ventas, en piezas, en kilos, por toda la geografía, por estructura de producto y estamos metiendo indicadores de rentabilidad, de gasto, de ejecución de ventas, de muchas variables, entonces la relevancia de un sistema como este es que le ayude la gente de ventas a crear estrategia... en este momento el sistema es más ejecutivo y de navegación en información, con algunos semáforos básicos, le llamamos nosotros predictivo, ahorita creamos la estructura del sistema y ya le metimos información, ya lo hicimos portable y creamos una opción *Advisor mobile* para que lo repliques y puedas andar con el y estamos moviéndonos hacia esta parte predictiva para el próximo año; y si ahí les vas metiendo otros indicadores de mercadotecnia, de capital humano, de servicio, de inventarios, etc. le vas haciendo una fabrica de información corporativa... para mi eso es administrar el conocimiento”
- “El *Advisor* esta para la parte interna, para el área de ventas... pero debe repercutir en el servicio porque vamos a tener información que no teníamos y a manejarla como no lo hacíamos antes...”
- “Manejamos también la filosofía de los *workflows*, para tener las cosas un poco mas automatizadas y en unas herramientas ya tangibles dónde puedas guardar historia y no en el papelazo...entonces creo yo que internamente hemos desarrollado esa cultura de manejo del conocimiento...”
- “En el área de Cuentas claves nos compartimos las experiencias que ha tenido cada quién en sus cadenas, y eso te sirve cuando te tocan situaciones similares y cosas así, pero prácticamente esto nace dentro del área de Cuentas claves”
- “Otra aplicación que pudiera ser interpretada como de Administración del Conocimiento, esa la llamamos propuestas de negocio, consiste en que cada vez que un vendedor quiere hacer un evento con un cliente hace una solicitud... lo interesante es que al final de que se acabe el evento el vendedor tiene que actualizar los resultados, que tanto incremento de venta tuvo, o que indicador mejoró, todo esto lo consolidamos y ahí podemos decir cuáles de nuestras propuestas más funcionan y mas volumen dan... todo eso lo metemos en una base de datos y después podemos evaluar cuántas y cuáles funcionaron, cuáles duplican la venta y cuáles no...”
- “Las herramientas tecnológicas que tenemos son herramientas que te administran el pasado, es decir, hay una transacción, allí se plasma y es algo que puedes revisar... de lo

que yo creo que no se tiene nada y no se si haya, es la estrategia, todo lo estratégico y de análisis profundo, eso no se si haya una herramienta tecnológica para poder almacenarla todo eso creo que se pierde”

- “Por ejemplo, los planes anuales, los AOP les llamamos, toda la compañía lo hace año por año, y además de las presentaciones que quedan en PP o en Excel, por ahí quedan y alguien por ahí se quedo en su máquina con ellos”

- “El *Strat Plan* de la compañía, que es el plan estratégico que se hace cada año en una visión de tres años para adelante, por ahí están en el Microsoft y cada quien las tiene, y se presentan y todo, pero para las estrategias de cada área o de la compañía en general, no se si haya herramientas que permitan darle seguimiento... además de los números que son muy tangibles, pero es que la estrategia es algo muy conceptual, y se pueda medir si fue efectiva o que tan efectiva fue, y esa parte se pierde completamente, lo que sucede es que pasa un ciclo de tiempo y se vuelve a implementar o a proponer esa misma estrategia y muchos pensamos que es nueva, cuando debimos de haber sabido en el pasado que ya la implementamos y que no funcionó, y estamos perdiendo muchos recursos en eso”

Por lo tanto las iniciativas de KM que se llevan a cabo son:

- ✓ Procesos de evaluación: auto evaluación, evaluación por los colaboradores, clientes internos y colaterales, teniendo en cuenta el desarrollo de esas habilidades interpersonales dentro los objetivos
- ✓ Universidad virtual: oferta de cursos en línea a través de la Intranet
- ✓ Intranet: portal interno en donde toman lugar actividades de administración del capital humano, vacaciones, seguros, sueldos y reservación de salas de junta entre otras
- ✓ *Advisor*: sistema predictivo tipo DSS, de navegación en información de todos los canales de ventas y con algunos semáforos básicos
- ✓ Reuniones de área de Cuentas Clave: se comparten las experiencias de cada quien en sus cadenas
- ✓ *Workflows*
- ✓ Propuestas de negocio: base de datos que concentra los indicadores de resultados de los eventos realizados por los vendedores, para llevar un seguimiento sobre las propuestas desarrolladas y su impacto
- ✓ Consulta al experto: liga en la Intranet en la que se promueven en horarios determinados el ingreso a foros de consulta con “personas expertas”

b. ¿Han permitido las actividades de KM desarrolladas la solución de problemas y una mejor preparación ante el mercado? ¿cómo? ¿por qué?

- “Si se ahorra esto impacta en los resultados, lo que haces lo haces mejor y con más calidad”

- “El acercamientos a los jefes en interacción con los colaboradores acerca la relación y hace que se solucionen problemas”

- “Sí definitivamente sí, se escalan hoy con más oportunidad las cosas, se provee visibilidad, antes solo algunas personas podían tener acceso a esa información y hoy podemos hacer llegar esa información a muchas personas que toman decisiones, que haya sincronización, porque luego a veces unas miraban un dato y otras otro, y ahora estamos alineados todos hacia una misma plataforma, todos estamos viendo el mismo número, ya no estamos preguntándonos si cuadra o no cuadra, ya no hay posibilidades de error”

- “Creo que hoy podemos crear planes más enfocados, anteriormente tu podías definir una promoción igual para todo el canal, y hoy ya no estamos en esa situación, hoy podemos decir con más exactitud a qué tipo de clientes dirigirías qué tipo de estrategia, ya no haces lo mismo para todos, ya estas en posibilidad de decir en esta región y en esta ciudad aprovechemos este evento”

Como se puede observar, la percepción es que las actividades de KM desarrolladas han permitido un avance en la solución de problemas y en la mejor preparación ante el mercado, gracias a que éstas proveen visibilidad de información que antes no era compartida con las personas que toman decisiones a todos los niveles de la cadena.

c. ¿Qué otros beneficios en general ha percibido gracias al desarrollo de estas iniciativas?

- “Para mi es intangible y es que ha acercado las áreas al negocio, empiezas a entender porque hay una necesidad de esto, porque hay un requerimiento o una prioridad, porque es primero esto y luego después lo otro, yo creo que lo que hace es que te da una orientación para los que a lo mejor no conocemos ese entorno, de cómo se manejan las cosas en esa parte... para mi ha sido un poquito más de comunicación, otra vez, si le vieras la manera tangible de medirlo, pues no existe, o sea ¿qué gana uno con el conocimiento poniéndolo ahí?, es intangible o es tangible, es medible o no es medible, sirve! y lo que yo he notado que cada vez que vemos algo que tenga que ver con una información valiosa o un compartir información se ve que te entras y profundizas más en quiénes participan en el negocio, y antes nadie te lo dice nadie te lo explica, por más inducción que tengas al negocio y que te expliquen que estas son las áreas y que hacen esto y lo otro nada más que las veas en ese momento”

En resumen, el mayor beneficio que se ha observado además de los antes mencionados, es el entendimiento del negocio y la mayor interconexión de cada una de sus áreas, esto se nota cada vez que se requiere una información valiosa o un compartir información, ya que se entra y se profundiza más en quiénes participan en el negocio.

8. El aprendizaje es una fuente clave para la creación de valor en una cadena de suministro. Lazzarini, Chaddad, y Cook (2001, citado por Peterson, 2002). Las organizaciones que aprenden tienen "esfuerzos explícitos para la construcción de capital intelectual que soporte la estrategia de la firma" (Seemann, DeLong, Stukie, Guthrie, 2000, citado por Peterson, 2002).

a. ¿En qué medida ha ayudado el conocimiento a la mejora en las relaciones con los clientes y proveedores? ¿Cómo?

- Ayuda no sólo a saber como opera sino como debes de hacer las cosas en tu área

El conocimiento ha ayudado a tener una visión más clara de la operación del negocio y de cada una de las áreas.

b. ¿Cómo se ha llevado a cabo la transferencia de conocimiento generado de los proyectos o iniciativas de KM desarrollados en la organización?

- “De proyectos no estratégicos por medio de los medios de comunicación internos”
- “En suministros se deben reportar y documentar todos los ahorros conseguidos por medio de una hoja de cálculo, los ahorros estratégicos y de lo que se aplico, hacen cada uno una revisión de los documentos pasados”
- “Hay de todo, la verdad es que a veces si se queda en algunas personas... hay una cosa que aplicamos muy bien nosotros que es las sinergias... algo que me funciona bien en la empresa lo puedo aplicar luego en otra empresa del grupo... la ventaja es construir un concepto de servicios compartidos... ha costado mucho de trabajo, pero poco a poco las áreas empiezan a juntarse... eso nos facilita el tema de mejores prácticas... es muy informal, la verdad es que el proceso es informal... un proceso formal no lo hay... corre la voz, te enteras de algo se hizo bien y lo buscas... no hay nada que ayude a eso...”
- “Nos bombardean con cursos, con mil cosas, pero hay veces que a lo mejor internamente tenemos gente bien interesante que podría dar esos cursos y transmitir el conocimiento que tienen y que no son necesariamente la gente de capacitación... que de

repente llegaron un día con cualquiera de los gerentes que hay aquí y les digan tienes que dar un curso en tal lugar... la gente diría que esa persona cómo quiera tiene más experiencia y nos va venir a hablar de algo que conoce”

Se puede concluir que la transferencia de conocimiento generado a partir de las iniciativas de KM se presenta por medio de:

- ✓ Los medios de comunicación internos
- ✓ Documentación y reportes
- ✓ Sinergias: cuando una estrategia genera muy buenos resultados en la organización se busca aplicarla posteriormente en otras empresa del grupo

c. ¿Qué tan importante es para la organización el desarrollar iniciativas tendientes a aumentar la capacidad de aprendizaje del personal y de la organización como un todo?

- “Pues no asoció ninguna en particular, si he visto muchísimo interés por entrenar a la gente... se que hay muchos cursos pero del tipo training... tal vez yo no sepa que los cursos que nos están poniendo es para desarrollar esta habilidad...”
- “Debería ser muy importante, yo creo que si a muchos les preguntas te dirían que debería ser muy importante, la dinámica que hay al estar enfocados al consumidor nos hace una compañía de estar aprendiendo y desaprendiendo porque el consumidor así nos trae, el consumidor dice, a mi no me gusta eso, entonces desaprende lo que tenías y aprende cosas nuevas... sin embargo yo creo que no lo estamos haciendo por la dinámica, porque está a corto plazo, al día a día”

Por lo tanto se puede decir que, aunque hay una percepción sobre la importancia de desarrollar iniciativas que buscan incrementar la capacidad de aprendizaje, no se llevan a cabo en la organización. Algunos entrevistados señalan que para ésta debería ser de mayor interés el desarrollar estas iniciativas que las de entrenamiento del personal, debido a que el proceso de aprendizaje actual tiene un alcance de corto plazo.

4.4 CRM Y SU RELACIÓN CON KM

9. ¿En qué medida los proyectos o iniciativas de KM desarrollados a la fecha están relacionados con el cliente?

- “Están más relacionados con el cliente que con el proveedor, la balanza esta hacia ellos... somos una empresa enfocada al cliente”
- “Nos vamos más hacia el cliente, y a veces asumimos que como somos clientes para nuestros proveedores ellos deberían de estar preocupados por nosotros”
- “Están implícitas en las relaciones con los clientes, sí, si se maneja”

De lo anterior se puede observar que existe una fuerte relación entre los proyectos de KM desarrollados, inclusive con respecto a los proveedores, ya que la organización asume que siendo sus clientes, éstos deberían de tener la iniciativa de llevar a cabo estas actividades hacia la organización.

4.5 SCM Y SU RELACIÓN CON KM

10. Una cadena integrada de suministro puede ser optimizada solamente cuando los participantes de cadena funcionan juntos para mejorar el desempeño de la cadena entera según Peterson (2002), es por esto que a medida que se comparte la información, las funciones racionalizadas, y los flujos del sistema son hechos más seguros a través de la cadena de suministro, los costos de transacción bajan y la capacidad de respuesta y lo redituable de la cadena entera a su vez se incrementa, Peterson (2002).

a. ¿En qué medida los proyectos o iniciativas de KM desarrollados a la fecha están relacionados con los proveedores?

- “El proveedor es un socio de negocio, el pensar que el proveedor me tiene que hacer caso porque yo soy el que le compro es primitivo, porque el valor que el está proporcionando, no se lo está proporcionando a la organización, se lo está proporcionando al consumidor a través de organización, y si el consumidor nos castiga, lo castiga a él también, entonces el proveedor ha evolucionado como un socio de negocio pero lo veíamos a el como un activo de producto físico, es decir el nos entrega un producto, pero no lo vemos como un activo de ideas, el proveedor tiene muchas ideas y no lo dejamos hablar, no hay una interacción, él no logra hacer eco en todo el mundo de ideas, estás hablando de que tienes muchos proveedores imagínate lo que le puedes aprovechar!”
- “Nuestro proceso está más dado a que nosotros andamos buscando cosas de los proveedores, más que nosotros poner atención a ver que es lo que traen, y los proveedores a veces no solamente traen ingredientes, sino también productos ya que anda en varios países... sabes que yo vi este producto... no tenemos un proceso, además de lo que ellos nos puedan decir a nosotros de suministro, de que nosotros estemos aprovechando todo el potencial del proveedor y ¡gratis!”

De esta manera se puede concluir que los proyectos de KM desarrollados no están relacionados con el proveedor, aunque la organización está evolucionando a verlos como socios de negocio, no los ve como un activo de ideas; sus procesos están dados a buscar cosas de los proveedores sin aprovechar todo su potencial.

11. ¿Cuentan con alguna iniciativa para desarrollar las capacidades y la creación e intercambio de conocimiento entre sus miembros a través de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo? Explique, ¿Qué beneficios ha traído esta iniciativa?

- “No esta establecido como una práctica, hay esfuerzos informales o hay por área, viendo que por ejemplo mercadotecnia si tiene su portal de administración de conocimiento para el desarrollo de, marcas, productos, pero es algo puntual... hay iniciativas pero no es una práctica... debe de haber más preocupación por eso... hay que desarrollar toda esa cultura... a todo el mundo le serviría...”
- “En informática nuestra metodología nos ha ayudado un poquito mas a documentar mejor nuestras cosas, antes hacíamos sistemas y ni siquiera teníamos documentación de cómo los hicimos, los manuales, no había manuales de nada idea, hoy ya tenemos una metodologías que puede servir de admón. del conocimiento, documentamos todo nuestros proyectos, desde el diseño, la implementación, en muchos formatos y todos son electrónico y todos se guardan en un repositorio, hoy ya hay información acerca de cada sistema, qué contiene y cómo funciona...”
- “Pocas veces vamos a buscar la información, es un tema más de auditoria... es un sistema de control de cambios”
- “En el área de manufactura nació una proceso que se llama *Boomerang*, utilizas el Intranet para registrarla, la evalúan, la escogen y luego la comunican para que todo el mundo la vea la analice, y la puedan replicar... yo lo he visto y a veces me meto nada más para verla, pero no me he tomado el tiempo para analizarla y no creo que los demás tampoco... no creo”

Por lo tanto la iniciativa para desarrollar las capacidades y la creación e intercambio de conocimiento que se llevan a cabo son:

- ✓ Esfuerzos informales por área, por ejemplo mercadotecnia con el portal de administración de conocimiento para el desarrollo de marcas y productos
- ✓ Metodologías para la documentación de proyectos en el área de tecnologías de información, se documenta y se guardan en un repositorio electrónico
- ✓ Proceso llamado *Boomerang*, en el área de manufactura, habilitada en Intranet para registrar, evaluar, escoger y luego comunicar ideas del personal para que todo el mundo las vea, las analice y la puedan replicar

4.6 CONCLUSIONES GENERALES DEL CAPÍTULO

De acuerdo con los resultados presentados anteriormente, se presentará a continuación un listado de las principales fortalezas y áreas de oportunidad como conclusión del análisis de la información levantada en la investigación de campo.

CRM - Fortalezas

- La fuerza de ventas cuenta con herramientas tecnológicas que le permiten no sólo un enfoque hacia la venta, sino también a la consecución de información acerca del cliente, no sólo esperando los pedidos sino yendo más allá, hacia el establecimiento de una relación más cercana con éste
- Desarrollo de iniciativas de apoyo a cadenas regionales
- Iniciativas tendientes a pasar de ser una empresa que sólo vende productos, a una que ofrece a sus clientes otro tipo de servicios, como por ejemplo capacitación
- Se considera a la organización en ciertas áreas geográficas como de las primeras desde el punto de vista de los clientes, es por ello que la atención a sus clientes mejora su imagen
- Esquema de procesos, personal de diferentes áreas trabaja como equipo en una línea de productos, se mide su desempeño por medio de indicadores para la unidad de negocio en total y no las áreas involucradas

CRM – Áreas de oportunidad

- Uso de la información pasada para el reconocimiento de problemas recurrentes en clientes en específico. La organización cuenta con procesos formales para reaccionar ante los requerimientos del cliente, lo cual responde a la dinámica de corto plazo en la que se opera.
- Alineación entre la innovación y la operación del negocio relacionada con ventas y logística, ya que se desarrolla gran cantidad de productos nuevos y las condiciones de exhibición en la mayoría de los casos son las mismas.
- Lanzamiento al mercado de los nuevos productos desarrollados, para asegurar que el mayor número de consumidores los degusten
- Falta de congruencia entre los datos del sistema interno y el sistema de las *hand held*
- Percepción negativa acerca de la integración del área de marketing y las demás áreas de la organización
- Alineación del área de ventas y el área de logística
- Fortalecimiento de la disponibilidad de información hacia vendedor con respecto a las existencias del producto
-

SCM - Fortalezas

- Integración electrónica por medio del EDI desde hace 4 años
- El equipo de trabajo de las áreas relacionadas se siente integrado

SCM – Áreas de oportunidad

- Falta de implementación de tecnologías de información en las áreas de proveedores, y que ya existen en la organización en otras áreas de operación

- Necesidad de alineación de las áreas relacionadas con proveedores con el área de TI por medio del desarrollo en conjunto de la estrategia de operación de éstas
- Disponibilidad de información del consumidor hacia las áreas relacionadas con el proveedor
- Cambio de visión del proveedor, no sólo como fuente de productos y servicios sino también como fuente o activo de ideas
- Falta de comunicación entre la organización y el proveedor para desarrollar una interacción que permita relacionarse de manera más estratégica

KM – Fortalezas

- Percepción positiva de la importancia de compartir información a todos los niveles de la cadena de suministro y de usarla para el beneficio del desempeño de la organización como un todo y no como la suma de partes
- Visibilidad y alcance de la información, sincronización a través de la alineación en una misma plataforma, que permite que todos vean el mismo número
- Intranet que les permite tener utilidad y facilidad de acceso a la información
- Evaluación 360°

KM – Áreas de oportunidad

- Consulta al experto, presenta retos tecnológicos que le permitan ser utilizado de manera efectiva por los usuarios interesados
- Falta de explotación de la información existente
- Reconocimiento de las estrategias y los resultados obtenidos de éstas en el pasado para que no se vuelvan a llevar a cabo iniciativas que ya hayan sido probadas infructuosas anteriormente
- Enfoque de la universidad de la organización hacia una mayor satisfacción de las necesidades de los usuarios, en alineación con los objetivos de la organización
- Sinergias, necesidad de un reconocimiento interno de las mejores prácticas que surgen dentro de la organización, y establecimiento de canales adecuados para su efectiva comunicación

CAPÍTULO CINCO RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene como fin el mostrar las recomendaciones derivadas de las áreas de oportunidad con las posibles acciones a realizar, por lo cual se presenta como la conjunción de la aportación de valor de la presente investigación.

Tomando como premisa que hay unas pocas áreas claves de desempeño (de cinco a ocho) donde las cosas deben ir bien para el florecimiento del negocio (Wiseman, 1988), de las áreas de oportunidad y fortalezas expuestas en el anterior capítulo se determinaron los factores críticos de éxito para la estrategia hacia clientes (CRM) y la estrategia hacia proveedores (SCM).

Los factores críticos de Éxito según Wiseman (1988), son el número limitado de áreas en cuyo resultado, si son satisfactorias, aseguran un desempeño competitivo para la organización. Estos deberían recibir atención constante y cuidadosa de parte de la gerencia, el estado actual de desempeño en cada área debería ser medido, y la información debería ser disponible (Wiseman, 1988).

4

Los Factores Críticos de Éxito son usados primeramente como un acercamiento de planeación de los sistemas de información de especial propósito. Es una metodología dedicada a identificar un sistema de información convencional en desarrollo, para satisfacer las necesidades de información de los gerentes de alto nivel.

Según Christine V. Bullen (1995), durante los últimos 15 años, el método de factores críticos de éxito ha forzado a los gerentes a identificar las actividades que deben ir bien con el fin de tener éxito. Es decir, CSFs se están utilizando para enumerar factores de la productividad en ambientes del trabajo del conocimiento. La naturaleza específica del contexto de la productividad requiere una comprensión de cómo un trabajador de conocimiento alcanza metas y objetivos. Una vez que la naturaleza de la productividad se entienda, medirla se convierte en una tarea mucho más simple. Usar el acercamiento de la entrevista del CSF ayuda a centrarse en el conocimiento del pensamiento del trabajador en cuál es esencial mejorar productividad.

El método de Factores Críticos de Éxito se centra, más que en las necesidades de información, en el control de la administración donde la necesidad de datos para monitorear y probar que las áreas existentes del negocio puedan ser más definidas (Wiseman, 1988). La determinación de factores críticos del éxito para cada industria puede ser un proceso útil para ayudar a las organizaciones entender mejor sus competencias. (Bullen, 1995).

Con base en el análisis realizado en el entorno de la empresa bajo estudio, se hizo una inducción sobre los puntos más importantes, apoyados en el análisis de datos mencionado en el capítulo 3. A continuación se presentan en primer lugar elementos clave al interior de la empresa, posteriormente los Factores Críticos de Éxito para la estrategia con clientes (CRM) y con proveedores (SCM), siendo los elementos claves al interior de la empresa los catalizadores para el desarrollo de los CSFs. Se utilizó el formato qué, por qué y cómo; el factor crítico de éxito se enuncia en el qué, en el inciso por qué se exponen las razones por las cuáles se considera de importancia el CSFs y finalmente en el apartado cómo se indican los procesos y procedimientos para aprovechar el CSF.

4 El término factores críticos de éxito se utilizará de manera indistinta con CSFs por sus siglas en inglés.

5.1 ELEMENTOS CLAVES AL INTERIOR DE LA EMPRESA

a. QUÉ Capitalizar la experiencia con los clientes y proveedores

POR QUÉ Para brindar un mejor servicio a clientes y a proveedores ya que se reconoce la existencia de problemas recurrentes, y los procesos formales se centran en reaccionar frente a estos sin tomar en cuenta las experiencias pasadas.

CÓMO A través de una base de conocimiento de clientes y proveedores: Sistema que permita la gestión del conocimiento (formal e informal), a través de la obtención, almacenamiento y socialización del mismo apoyándose en las TI y la cultura organizacional.

Los repositorios de Conocimiento manejan documentos con facultades agregadas, hacen uso de filtros complejos y perfiles de usuario para vincular el conocimiento en búsquedas.

b. QUÉ Desarrollar un esquema de gestión por procesos

POR QUÉ Este esquema de gestión ayuda a desarrollar una visión con un foco común y a trabajar con una visión de objetivo en el cliente. Las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos

CÓMO Teniendo en cuenta que la gestión por procesos requiere una gran interdependencia, la solución de problemas y el logro de los objetivos requieren de trabajo en equipo, que permita congregar e integrar ideas y creatividad, por lo tanto es necesario promover el uso de las herramientas de trabajo colaborativo dentro de los equipos de proceso. Una de las herramientas con mucho potencial se encuentra en la Intranet "Pregunte al Experto", es de vital importancia reconocer los expertos dentro de la organización a través de un mapeo de conocimiento preliminar, con el fin de que éstos apoyen como mentores el desarrollo de la dinámica de trabajo por procesos, sin embargo, es necesario contar con una plataforma tecnológica que sustente tanto en convergencia como en disponibilidad y alcance.

Un mapa de conocimiento de procedimientos es un mapa o diagrama que muestra el conocimiento dentro del contexto de un procedimiento de negocio. Su desarrollo se divide en tres fases: la primera de mapeo, en la que se traza el mapa del conocimiento y sus fuentes hacia el proceso de negocio, la segunda, de análisis, se busca responder a: ¿Qué conocimiento es el más importante para el negocio? y ¿Qué conocimiento agrega valor al negocio?, la tercera fase de aplicación implica el uso del mapa para planificar programas, proyectos o conjuntos de actividades, desarrollar procesos de KM o mejorar los flujos de conocimiento, entre otros (Venturín, 2005). Otro apoyo importante al desarrollo del esquema de gestión por procesos son los programas de capacitación y entrenamiento, los cuales en empresas de presencia nacional e internacional podrían presentarse en forma virtual, aprovechando la infraestructura tecnológica de la Intranet. Para incentivar el uso de dichos programas, es de gran relevancia tanto el aspecto tecnológico como la taxonomía de la información, los cuales inciden en la facilidad, rapidez y eficiencia de éstos.

5.2 CRM

a. QUÉ Alineación entre la innovación y la operación del negocio

POR QUÉ Porque se pueden presentar problemas en el mercadeo y logística de los productos cuando el número de lanzamientos de productos excede las limitaciones de espacio disponible en los puntos de venta de los minoristas y los comercios organizados o las limitaciones de presupuesto para ciertas líneas de producto que tienen éstos.

CÓMO Dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos deben estar involucradas las áreas de mercadeo y ventas, no sólo para la definición de las expectativas y gustos del cliente sino también para el reconocimiento de las restricciones de negocio que se puedan tener.

Dentro del proceso de innovación deben estar implícitos estos factores de decisión que van a permitir no sólo el desarrollo de líneas de productos más robustas y que respondan a los requerimientos del cliente, sino que además en la puesta en marcha los vendedores tendrán un mejor conocimiento de la mezcla de productos ideal para la venta con respecto a los márgenes de rentabilidad y podrán de igual manera realizar una distribución en rack ajustada a las restricciones de espacio existentes.

El desarrollo de nuevos productos debe de ir acorde con los procesos de negocio relacionados con la negociación del espacio disponible para exhibición de productos en el caso de los canales de distribución minoristas y de comercio organizado y además con los lineamientos financieros estratégicos de la mezcla de productos deseable, sin olvidar el aspecto de producción implícito en el lanzamiento de un nuevo producto.

b. QUÉ Fortalecimiento de la disponibilidad de información hacia el vendedor con respecto a las existencias del producto

POR QUÉ La falta de alineación entre las áreas de ventas y las de producción repercuten de manera negativa en el cliente siendo dos de las causas principales la falta de información oportuna de inventarios de producto para los vendedores y la desestimación de las políticas de la compañía

CÓMO Se espera que la fuerza de ventas entienda y adopte grandes volúmenes de información, sin embargo, no se encuentra una eficiente conexión entre los recursos empresariales que tienen la información y la gente del área de ventas quiénes la necesitan, la clave se llama apego a las políticas. Se deben establecer políticas claras para el desarrollo de la actividad de ventas, es necesario para ello poner al alcance de los vendedores tecnologías capaces en análisis y manejo de datos para poder realizar con mayor eficacia su labor de ventas o de campo y en especial se requiere una actualización en línea de las existencias y pronósticos de producto.

Una fortaleza identificada es precisamente la disponibilidad de herramientas tecnológicas con las que cuenta la fuerza de ventas, por lo que es de suma importancia tener una fuerza habituada a los avances tecnológicos para que la resistencia al cambio se disminuya considerablemente, facilitando y promoviendo su uso. La tecnología móvil brinda a la fecha las mayores ventajas al respecto, desde cualquier lugar al cual el trabajo los lleve, los representantes de ventas necesitan tener acceso no sólo a la información de los productos, comunicación con los gerentes de venta y especificaciones técnicas, sino también a la información de estado de las órdenes, niveles de inventario, bases de datos corporativas para seguir el inventario, el cumplimiento de la orden, las alarmas de producto y programación de eventos.

5.3 SCM

a. QUÉ Desarrollo de las estrategias del área de suministro con la participación de personal de TI

POR QUÉ El lograr una alineación ayuda a que el área de suministros haga un uso extendido de las herramientas tecnológicas disponibles e integre innovaciones que deriven en un incremento de la eficiencia y finalmente como parte de una cadena, del servicio al cliente.

CÓMO El punto de inicio es la asistencia de un representante del área de TI para el establecimiento del plan estratégico del área de suministros, con el fin de que éste pueda guiar las iniciativas hacia un desarrollo tecnológico que las lleve a cabo de manera sistematizada. Además, teniendo en cuenta que existen avances tecnológicos significativos en otras áreas, esta experiencia del área de TI puede ser aprovechada para la mejora de los procesos del área de suministro.

La alineación mencionada anteriormente se logra trabajando en conjunto desde la fase de planeación estratégica, pasando por la formulación y ejecución de los proyectos de mejora, finalizando con una evaluación que permita retroalimentar sobre estos procesos, identificar áreas de oportunidad y desarrollar planes de acción que permitan un desarrollo más efectivo de la función de suministro apoyada por tecnologías de información y comunicaciones.

b. QUÉ Disponibilidad de información del consumidor hacia las áreas relacionadas con el proveedor

POR QUÉ Si se quiere ser una organización enfocada al cliente, es necesario que todos los eslabones tengan acceso de manera ágil y sencilla a la información concerniente al cliente, sus necesidades y más que nada sus expectativas, tal que cada área o proceso pueda traducirlas en términos de los productos o servicios que son requeridos. En especial el área de suministros

CÓMO La Intranet que permite tener utilidad y facilidad de acceso a la información, puede ser la manera más eficiente para hacer llegar al área de suministros el conocimiento concerniente a los cambios o ajustes en las expectativas de los clientes; sin embargo, es necesario disponer de puntos de encuentro comunes entre las áreas que reconocen los requerimientos del cliente y las áreas de suministro para consolidar de manera gradual la interdependencia necesaria entre estos dos enfoques.

c. QUÉ Establecer canales de comunicación entre la organización y el proveedor para desarrollar una interacción que permita relacionarse de manera más estratégica con éstos y convertirlos en proveedores de conocimiento tanto como de productos y servicios

POR QUÉ A medida que el conocimiento es compartido entre la organización y sus proveedores, las funciones se racionalizan y los flujos de sistemas se hacen más seguros a través de la cadena, los costos de transacción bajan y la capacidad de respuesta y rentabilidad de la cadena aumentan.

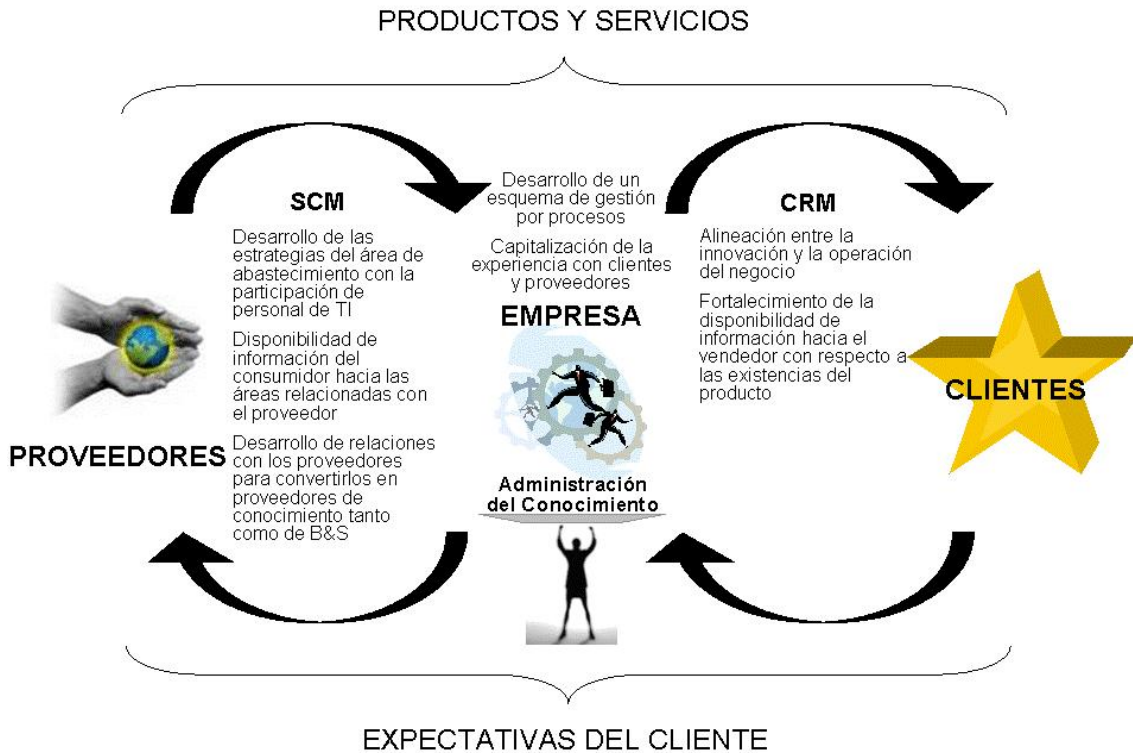
CÓMO Estableciendo comunidades de práctica externas a los límites de la organización, las cuales se instituyan entre los proveedores y la empresa como un espacio de reconocimiento mutuo y comunicación más allá de las transacciones (McDermott, 2001).

Esta actividad representa un ganar-ganar para todos los involucrados, para la empresa es útil en términos del conocimiento enfocado al mercado que tienen sus proveedores, ya que éstos al estar relacionándose con otras empresas fabricantes de productos del mismo ramo a nivel nacional e internacional, están en contacto con las tendencias del mercado. De otro lado, para el proveedor es igualmente beneficioso en términos de un acercamiento con su cliente y de posibilidad de creación de nuevos negocios.

El traer a diferentes organizaciones con diferentes esquemas de interpretación, ayuda a que la comunidad en creación tenga varias opciones a escoger. Porque las comunidades separadas ingresan como miembros independientes de una alianza en vez de miembros de una rígida jerarquía.

Los módulos clave de las plataformas de las comunidades son un conjunto de herramientas para: Desarrollar y compartir el conocimiento, construcción de sentido de confianza y de relación, facilitación, Más información en: <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowing.shtml>

Para finalizar, se presenta a continuación el esquema conceptual de la propuesta de valor. Como se puede observar los CSFs y los elementos clave al interior de la organización se presentan como facilitadores del flujo continuo, tanto de expectativas del cliente como de los productos y servicios. En la medida en que se incentiven estos flujos de bienes, servicios y de conocimiento, se consolidará la empresa como una organización extendida y aprendiente, con competencias de gran valor en el actual ambiente global.



La figura 5.1 muestra con las flechas inferiores el flujo de expectativas del cliente hacia la empresa y los proveedores, las flechas superiores denotan a su vez el flujo de productos y servicios de los proveedores a la empresa y nuevamente hacia los clientes, como respuesta a sus requerimientos. Los CSFs de SCM se encuentran enunciados entre los proveedores y la empresa y los CSFs de CRM se hallan en medio de la figura de empresa y de clientes. De igual manera, los elementos clave al interior de la organización están expuestos arriba de la figura de empresa, la cual está apoyada en la Administración del Conocimiento.

CAPÍTULO SEIS CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

El presente documento muestra las etapas llevadas a cabo en el proceso investigativo, se tiene en la primera fase una revisión bibliográfica de los tres temas principales en los que se sustenta la presente investigación, gestión de la relación con el cliente (CRM), gestión de la cadena de suministro (SCM) y administración del conocimiento (KM), ésta se encuentra en el capítulo dos. A continuación se desarrolló un proceso de discernimiento del método de investigación a utilizar, la metodología, la creación del instrumento de investigación y de igual manera el procedimiento de análisis de resultados.

Posteriormente se realizó la investigación de campo y conforme al análisis de la información recolectada se desplegaron una serie de recomendaciones derivadas de las áreas de oportunidad con las posibles acciones a realizar, siendo la aportación de valor de la presente investigación. A continuación se presentan las conclusiones referentes a la ganancia del investigador en términos del desarrollo de las fases y actividades antes mencionadas.

Actualmente existe una gran complejidad en las organizaciones, en las que las cambiantes necesidades de los clientes demandan soluciones acordes y llevan a considerar nuevos estilos de negocios. La investigación de campo desplegó cómo se desarrolla la realidad de una organización en su estrategia hacia clientes y hacia proveedores desde el punto de vista estratégico y operativo.

El proceso de la investigación de campo fue altamente enriquecedor en términos del reconocimiento de la realidad que envuelve los procesos críticos hacia el cliente y hacia los proveedores. La investigación se llevó a cabo en una exitosa empresa mexicana de un sector en periodo de madurez como el de alimentos. Es atrayente el hecho de reconocer las prácticas de valor tanto como las áreas de oportunidad, que se desarrollan desde el interior de la organización y que en combinación han permitido que ésta se encuentre a la vanguardia en su ramo.

La investigación permitió reconocer la necesidad de poner en práctica algunos elementos que se encuentran en la literatura, y que están relacionados más que con el proceso de ventas y de suministro, con la interrelación que debe existir en todas las áreas de la organización para poder como un todo responder al mercado conforme a sus expectativas. Se pudo observar en el trabajo de campo que esta profunda necesidad de integración es reconocida por las personas entrevistadas, quiénes la expresan en términos de la integración de las áreas internas.

En el desarrollo de la propuesta de valor, durante el proceso de análisis de los resultados, se detectaron necesidades en cuanto a los procesos internos de la organización por lo que se describieron los elementos clave al interior de la misma que actúan a su vez como catalizadores de los Factores Críticos de Éxito de SCM y CRM.

De otro lado, los conceptos de organización extendida y aprendiente fueron bases conceptuales que incidieron en gran medida en el proceso de determinación de los CSFs y los elementos clave al interior de la organización, ya que como se comentó anteriormente éstos surgieron del conjunto de fortalezas y áreas de debilidad reconocidos en la investigación de campo y clasificados en los temas de interés de la investigación.

Aunque el proceso hacia cliente no cuenta propiamente con alguna herramienta tecnológica disponible en el mercado como un sistema de información CRM, se tiene una base tecnológica que ha permitido desarrollar la estrategia hacia el cliente de manera adecuada, sin embargo a medida que el cliente se ha ido volviendo más complejo, se ha determinado la necesidad de contar con herramientas que de la mano con la estrategia permitan disminuir el nivel de incertidumbre sobre las relaciones con los clientes.

Es interesante reconocer como se utilizan herramientas y procesos en la organización que no son encasillados como Administración de Conocimiento, sin embargo los esfuerzos hacia una inclusión a la economía del conocimiento son claros. Se puede observar como estos esfuerzos se dibujan en un espectro que va desde programas de capacitación en línea hasta un programa de elicitación de conocimiento en la intranet, pasando inclusive por el *coaching*.

La profundidad de la implementación de cada una de estas iniciativas no es el objeto bajo estudio en la presente investigación sin embargo, es interesante reconocer que se encuentran entre la primera y segunda generación de KM. Entiéndase la primera generación como una etapa concentrada en el objeto, relacionada con registros, codificación y almacenamiento, y la segunda generación como una etapa enfocada en el sujeto y que corresponde al aprendizaje organizacional, la métrica de conocimiento y la inteligencia de negocio (Carrillo, 2001)

Para finalizar, y partiendo de las recomendaciones hechas en el capítulo anterior, se consideran los siguientes temas como posibles investigaciones futuras:

- Investigación donde se definan las herramientas tecnológicas adecuadas para la facilitación de los CSFs determinados a través de la presente investigación
- Esta tesis se enfocó en una empresa del sector alimentos, por lo cual se propone desarrollar un estudio que se dirija hacia un mayor número de empresas del mismo sector
- De igual manera representa un gran interés el desarrollar una investigación con un conjunto de empresas de diferentes sectores económicos, con el fin de poder identificar la
- Estudio de las principales características, basadas en la realidad, que debe poseer el proceso de implantación de una plataforma tecnológica como apoyo a los procesos de SCM y CRM; así como también las implicaciones negativas que se pueden presentar cuando éstos no tienen en cuenta a la administración de conocimiento
- Estudio del uso de las redes y comunidades de práctica externas como soporte y herramienta para el desarrollo de las relaciones con los proveedores y los clientes

ANEXO 1 PREGUNTAS SEGÚN TÓPICO DE INTERÉS

CRM

1. Las organizaciones que alcanzan altos niveles en sus relaciones con los clientes, son aquellas que hacen de la relación algo que el cliente valora de una organización en particular a otra. Sharp (2003)

BUSCO: La empresa tiene comprensión acerca de la percepción del cliente con respecto a su relación a la misma.

- a. ¿Qué acciones realizan que fortalezcan su relación con el cliente?
- b. ¿Tienen conocimiento de que tanta importancia le dan sus clientes a la relación con la empresa?
- c. ¿Cómo establecen las relaciones con los nuevos clientes?
- d. ¿Tienen un instrumento de medición para “evaluar” el nivel de relación que tienen con los clientes? En qué consiste?

2. Las compañías necesitan mirar sus experiencias con los clientes, no sólo sus transacciones y estadísticas, sino todas las interacciones con el cliente. Sharp (2003)

BUSCO: Como “miran” sus experiencias con los clientes y cuales consideran que son esas experiencias a tener en cuenta

- a. ¿Cuáles son los puntos de contacto (“momentos de verdad”) que tienen con sus clientes?
- b. ¿Cuáles son los momentos de interacción (contacto) con el cliente que tienen en cuenta para el seguimiento de sus relaciones con ellos los clientes?
- c. ¿De qué forma realizan este seguimiento?
- d. ¿Tienen clasificados a sus clientes? ¿Con base en que información los clasifican a sus clientes? ¿Por qué?

3. Usando tecnología para optimizar las interacciones con los clientes, las compañías pueden crear una visión de 360° de los mismos para aprender de interacciones pasadas para optimizar las futuras. (Eckerson and Watson, 2000)

BUSCO: Grado de relación entre la tecnología y la optimización de las interacciones con los clientes

- a. ¿Como usan la tecnología para mejorar sus relaciones con los clientes?
- b. ¿Tienen alguna herramienta de TI que les ayude en la interacción con estos (los clientes)? ¿Cómo la utilizan?
- c. ¿Utilizan información de las interacciones pasadas con los clientes para optimizarlas en el futuro? ¿De qué manera?
- d. Es importante para la mejora de sus relaciones con los clientes el uso de TI? ¿Por qué? ¿En qué grado?

4. La necesidad de integración entre CRM y las operaciones internas enfatizan en la importancia de CRM para una cadena de abastecimiento efectiva (Chopra y Meindl, 2004)

- a. ¿Qué tan necesaria considera la integración entre el área de atención y relación con los clientes y las operaciones internas de la empresa como? ¿Por qué?
- b. ¿De qué forma se encuentran integradas las operaciones internas de la empresa con el área de atención y relación con los clientes?
- c. ¿Considera que ese grado de integración es suficiente para las necesidades de su área? ¿De la empresa? ¿De sus clientes? ¿Por qué?

SCM

5. Factores que influyen tanto al éxito como al fracaso de un SCM por orden de importancia:
1. Inclinación hacia la integración entre clientes y proveedores
 2. Compartir información en todos los niveles de la cadena
 3. Cooperación y colaboración a través de la cadena
- BUSCO: En la práctica de las empresas mexicanas estos tres factores son los claves para el éxito de un SCM?

a. ¿La organización cree necesario establecer esfuerzos para integrar a los clientes y los proveedores? ¿Por qué?

b. ¿Tienen alguna acción o estrategia empresarial concerniente a la integración entre los clientes y los proveedores? Explique

c. Considera que el compartir información a todos los niveles de la cadena de abastecimiento, clientes, áreas internas y proveedores tiene un impacto en la eficiencia de la misma, Por qué?

d. ¿Se busca una interacción a través de la cooperación con sus proveedores y clientes? Qué mecanismos de cooperación existen? ¿Cómo funcionan?

e. ¿Qué tipo de tecnologías de información y comunicaciones utilizan para apoyar el área de abastecimiento?, ¿quiénes son sus usuarios? ¿Qué tipo de información esta disponible para los clientes? Para los proveedores?

f. ¿Cuál cree que han sido los elementos primordiales para el funcionamiento del sistema de abastecimiento de la organización?

6. Factores críticos de éxito de orden táctico:

1. Adecuado manejo de los flujos de información. Chopra (2004)

2. Compartir la información en todos los niveles de la cadena. Elmuti (2002)

BUSCO: La existencia, manejo y alcance de los flujos de información de la organización.

a. ¿De qué manera se tienen establecidos los flujos de información dentro de la organización?

b. ¿Cuáles son los *objetivos/motivaciones* principales que los llevaron a establecer estos flujos de información?

c. *Qué considera necesario/ Qué acciones se están llevando a cabo/* para hacer más eficientes los flujos de información

- SCM es facilitado por tecnologías de comunicación, como intercambio electrónico de datos y la Internet, lo cual facilita la rápida comunicación del consumidor final hasta los estadios superiores de la cadena de abastecimiento

a. ¿Con qué herramientas de tecnologías de información cuenta la organización para comunicarse entre clientes, empresa y proveedores?

b. ¿En qué actividades o procesos ha observado un mayor impacto al momento de implementar tecnología? ¿A que se debe que estas actividades o procesos hayan sido los más influenciados?

c. ¿Existe alguna estrategia a nivel organizacional o departamental que este dirigida a impulsar o apoyar la comunicación efectiva entre los clientes, la empresa y los proveedores? ¿De tener una estrategia, esta involucra tecnologías de información?

KM

- Las actividades específicas del KM ayudan a centrar a la organización en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para la resolución de problemas, aprendizaje dinámico, preparación y decisión de mercado. Davenport (1996)

PRÓPOSITO: Reconocer el nivel de uso práctico en la organización del conocimiento tácito (en las personas), y del conocimiento explícito (en los repositorios)

a. ¿Qué iniciativas de KM han desarrollado a la fecha?

Explicar en la pregunta o una pequeña introducción sobre lo que es la administración del conocimiento

b. ¿Han permitido las actividades de KM desarrolladas la solución de problemas y una mejor preparación ante el mercado? ¿cómo? ¿por qué?

c. Cree que las iniciativas de KM han ayudado al aumento en la eficiencia laboral, POR EJEMPLO.... ¿COMO Por qué?

d. ¿Qué otros beneficios EN... ha percibido gracias al desarrollo de estas iniciativas?

• Métodos utilizados en la práctica del Knowledge Management: (con referencia a la compañía bajo estudio)

1. Comunidades de práctica

Construir un grupo de individuos que toman la responsabilidad de desarrollar una base específica de conocimiento, un plan para compartirlo con otros, etc.

2. Mapeo de Conocimiento

Identifica quién sabe qué, cómo los inventarios de conocimiento se relacionan unos con otros, cómo se almacena la información y donde, etc. L. Fahey, R. Srivastava, J.S. Sharon y D.E. Smith (2001)

PRÓPOSITO: Si ya han utilizado estos métodos reconocer cual ha sido su impacto dentro de la organización, de no haberlos utilizado cuál sería la relevancia de desarrollarlos dentro

a. ¿Sobre que temas se han desarrollado las comunidades de práctica dentro de la organización?

b. ¿Qué diferencias ha observado en los procesos y el personal involucrados desde la puesta en marcha de las comunidades de práctica?

c. ¿Cuáles han sido las ventajas de las comunidades de práctica en la organización?

d. ¿Qué mecanismos han utilizado para la transferencia del conocimiento generado en las comunidades de práctica?

e. ¿Se están generando nuevas comunidades de práctica?, ¿este método ha ganado terreno y confianza entre el personal?, ¿Cómo y porqué?

• El aprendizaje es una fuente clave para la creación de valor en una cadena de abastecimiento. Lazzarini, Chaddad, y Cook (2001, citado por Peterson, 2002). Las organizaciones que aprenden tienen "esfuerzos explícitos para la construcción de capital intelectual que soporte la estrategia de la firma" (Seemann, DeLong, Stukie, Guthrie, 2000, citado por Peterson, 2002).

a. ¿Con qué iniciativas cuentan para aprovechar el conocimiento del personal?

b. ¿En qué medida ha ayudado el conocimiento a la mejora en las relaciones con los clientes y proveedores?

c. ¿Cómo se ha llevado a cabo la transferencia de conocimiento generado de los proyectos o iniciativas de KM desarrollados en la organización?

d. ¿Qué tan importante es para la organización el desarrollar iniciativas tendientes a aumentar la capacidad de aprendizaje del personal y de la organización como un todo?

e. ¿De qué manera la organización construye conocimiento a partir de la interacción que tiene con los integrantes de su cadena de suministro?

CRM Y SU RELACIÓN CON KM

- El conocimiento enfocado al cliente era el tipo preferido de actividad de KM (Chase, 1997)
 - a. ¿Dentro de las actividades estratégicas de la organización se encuentra alguna iniciativa tendiente a reconocer, extraer, desarrollar y potenciar el conocimiento del cliente?, ¿Está relacionado con una iniciativa de KM? De ser así ¿En qué medida lo está?
 - b. ¿En qué medida los proyectos o iniciativas de KM desarrollados a la fecha están relacionados con el cliente?
 - c. ¿Los departamentos de servicio al cliente/soporte a usuarios/ y mercadotecnia/ventas generan iniciativas relacionadas con KM? ¿participan activamente en las iniciativas lideradas por otros departamentos o áreas de la empresa?

SCM Y SU RELACIÓN CON KM

- Una cadena integrada de abastecimiento puede ser optimizada solamente cuando los participantes de cadena funcionan juntos para mejorar el desempeño de la cadena entera según Peterson (2002), es por esto que a medida que se comparte la información, las funciones racionalizadas, y los flujos del sistema son hechos más seguros a través de la cadena de abastecimiento, los costos de transacción bajan y la capacidad de respuesta y lo redituable de la cadena entera a su vez se incrementa, Peterson (2002).
 - a. ¿En qué medida los proyectos o iniciativas de KM desarrollados a la fecha están relacionados con los proveedores?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bagchi, P.K. & Skjoett-Larsen, T. (2002). Organizational Integration in Supply Chains: A Contingency Approach. Global Journal of Flexible Systems Management. Delhi. Vol.3, Iss. 1, pg. 1, 10 pgs.

Bartholomew, D. (1999). Lean vs erp. Industry Week, 248, 1-6.

Basnet, Ch., Corner, J., Wisner, J., Tan, K. (2003). Benchmarking supply chain management practice in New Zealand. Supply Chain Management. Bradford. Vol. 8, Iss. 1; pg. 57, 8 pgs.

Bennett R., Gabriel, H. (1999). Organisational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study. Journal of Knowledge Management. Vol 3, no. 3

Blackwell, R.D. (1997). From Mind to Market : Reinventing the Retail Supply Chain, Harper Business, New York, NY

Brereton, P. The software customer/supplier relationship. Communications of the ACM [on-line database], February 2004. Volume 47 Issue 2.

Bull, C. (2003) Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation. Business Process Management Journal. Vol. 9 No. 5, pp. 592-602

Bullen, C.V. (1995). Reexamining productivity CSFs. Information Systems Management. Vol. 12, Issue 3, p13, 6p.

Carrillo, F.J. (2000). The Knowledge Management Movement: Current Drives and Future Scenarios. Centro de Sistemas de Conocimiento, ITESM. pg1; 13 pgs.

Carrillo, F.J. (2001). Estrategia de KM. Centro de Sistemas de Conocimiento, ITESM. pg 1; 3 pgs.

Carrillo, F.J. (1998). Managing Knowledge-based Value Systems. Journal of Knowledge Management- Vol. 1, No. 4, pg1; 10 pgs.

Cook, M. & Hagey, R. (2003). Why companies Flunk supply-chain 101: only 33 percent correctly measure supply-chain performance; few use the right incentives. Journal Of Business Strategy. Vol. 24, No. 4, pp. 35-42.

Corner, I. & Hinton, M. (2002). Customer relationship management systems: implementation risks and relationship dynamics. Qualitative Market Research: An International Journal. Volume 5, Number 4, pp. 239 – 251.

Cox, A. (1999). Power, value and supply chain management. Supply Chain Management Journal. Volume: 4, Number: 4, Page: 167 – 175. Emerald Group Publishing Limited.

Chen, I.J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. Business Process Management Journal. Vol. 9, No. 5, pp. 672-688.

Chopra, S. & Meindl, P. SCM Strategy. Planning and Operations. 2 Edición. 2004.

Davenport, T. Knowledge Management at Ernst & Young. Ernst & Young for Business Innovation. Mayo, 1996. <http://www.businessinnovation.ey.com> (Consultado en marzo de 2006)

Dellen, B., Maurer, F., & Pews, G. Knowledge based Techniques to Increase the Flexibility of Workflow Management. *Data and Knowledge Engineering*, North-Holland. 1997. <http://citeseer.ist.psu.edu/dellen97knowledge.html>. (Consultado en febrero 2006)

Duffy, M. (2004). How Gillette cleaned up its supply chain. *Supply Chain Management Review*. AB/INFORM Global, págs. 20

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1992). *Management Research an Introduction*. SAGE Publications, London, Pág. 72 – 82

Elmuti, D. (2002). The Perceived Impact of Supply Chain Management on Organizational Effectiveness. *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing & Supply*, Vol. 38 Issue 3,

Esteves, J. & Pastor, J. (2001). Analysis of Critical Success Factors Relevance Along SAP Implementation Phases. *Proceedings of Seventh Americas Conference on Information Systems – AMCIS 2001*. Boston, USA.

Fahey L., Rahendra S., Shems S.J., Smith, D. (2001). Linking e-business and operating processes: The role of knowledge management. *IBM Systems Journal*. Vol 40, N4.

Fawcett S.E., Magnan G.M. (2002). The rhetoric and reality of supply chain integration International. *Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Bradford. Vol.32. Iss. 5. pg. 339. 23 pgs.

Giannoccaro, I & Pontrandolfo, P. (2003). The organizational perspective in SCM: An Empirical Analysis in Southern Italy. *International Journal of Logistics: Research and Applications*. Vol.6, N 3.

Girishankar, S. "New Options Fuel Growth in Online Procurement," *InformationWeek* (768), January 10. 2000. www.informationweek.com/768/procure.htm. Consultado en mayo de 2005.

Gowen, III, Charles, R. & Tallon, W.J. (2003). Enhancing supply chain practices through human resource management. *The Journal of Management Development*. Bradford. Vol.22, Iss. 1/2; pg. 32, 13 pgs.

Grinnell, R.M. (1997). *Social work research & evaluation. Qualitative and quantitative approaches*. 5 ed. E. E. Peacock Publishers. Itasca, Illinois.

Gupta, A., Whitman, L. & Agarwal R.K. (2001). Supply chain agent decision aid system (SCADAS), Pág: 553 – 559.

Handfield, R.B. & Ernest L..N. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.,

Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, P. *Metodología de la Investigación*. 2nda. Ed. McGraw Hill. México. 1991.

Hodgson, L. & Aiken, P. (1998). Virginia Organizational change enabled by the mandated implementation of new information systems technology: a modified technology acceptance model. Pages: 205 – 213. ACM Press, New York, NY, USA.

Lambert, D.M. & Pagh, Cooper, M.C. & Janus D. Pagh (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. International Journal of Logistics Management. Vol. 9, No. 2, pp. 1-20.

Leach, N.P., Makatsoris, C. & Richards, H.D. (1997). Supply chain control: Trade-offs and system requirements. Human Systems Management; Vol. 16 Issue 3, p159, 11p.

McDermott, R. Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. 2001. <http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/cop/knowning.shtml>. Consultado en marzo de 2006

Marcos, M. Manual para la elaboración de tesis: Tesis I. MATI-PGIT. Editorial Trillas. México. 1997.

Maloni, M. & Benton, W.C. (2000). Power influences in the supply chain. Journal of Business Logistics. Vol. 21 Issue 1, p49, 26p, 10 charts, 2 diagrams.

Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge Management as a management tool. Journal of Knowledge Management. Vol. 4 Iss. 3; pg. 208 – 209, 13 pgs

Massey, A.P., Montoya-Weiss, M. & Holcom, K. (2001), Re-engineering the customer relationship: leveraging knowledge assets at IBM, Decision Support Systems, Vol. 32 No. 2, pp. 155-70.

Mazur, J.E., (1986). "Simple ideas, simple associations and simple cells", Chapter 2. Learning and Behavior. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J. pp.18-35.

McLaughlin J., Motwani J. & Madan M.S. (2003). Using information technology to improve downstream supply chain operations: A Gunasekaran. Business Process Management Journal. Bradford: Vol.9, Iss. 1; pg. 1069, 12 pgs

Meneses, B. (2001). Elementos de la Administración del Conocimiento, Revista Ciencia Administrativa. pg. 63; 3 pgs.

Newman, W.I. (1994). Social research methods: Qualitative and quantitative approaches, 2 ed., Needhan Heights. MA: Allyn Bacon.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review, 69 (6), pp. 96-105.

Owens, J.D. (2004). World Class Supply: Is it just a question of effective partnership?. Management Services. 11 pgs.

Petersen, H.C. (2002). The learning supply chain: pipeline or pipedream?. American Agricultural Economics Association. N. 5, 1329 – 1336.

Petersen, G.S. (2004). Best Practices and Customer Relationship Management (CRM). Business Credit. National Association of Credit Management. New York. Vol. 106, Iss. 1; pg. 48.

PricewaterhouseCoopers, La Gestión del Conocimiento: El tercer factor, Knowledge Management. España. Mayo 2000. http://www.pwcglobal.com/es/esp/ins-sol/spec-int/EI_tercer_factor.PDF. Consultado en mayo de 2005.

Ryals, L. & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. Journal of Strategic Marketing. 9 (1): 3- 27.

Romano, A.C. (2000), Customer relations management in information systems research, in Chung, H.M. (Ed.), Proceedings of the Americas Conference in Information Systems (AMCIS), 10-13 August, pp. 811-9.

Stefanou, C.J. y Sarmaniotis, C. (2003). CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research. Business Process Management Journal. Vol. 9 No. 5, pp. 617-634.

Salazar, I. SAP R/3 E ISO 9000 como estrategias de negocio en una organización manufacturera: impulsores e inhibidores de los procesos clave en la cadena de suministro. Caso de estudio. Itesm. Mayo 2004. Biblioteca Digital Documentos ITESM

Strader, T.J., Lin, F.R. & Shaw M.J. (1998). Simulation of Order Fulfillment in Divergent Assembly Supply Chains. Journal of Artificial Societies and Social Simulation. <http://www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/JASSS.html>. Consultada en junio de 2005.

Tan, K.C. (2002). Supply chain management: Practices, concerns, and performance issues. Journal of Supply Chain Management. Vol.38, Iss. 1, pg. 42, 12 pgs.

Tracey M., Fite R.W. & Mathias J.S. (2004). Mid An Explanatory Model and Measurement Instrument: A Guide to Supply Chain Management Research and Applications. American Journal of Business. Muncie. Vol.19, Iss. 2; pg. 53, 18 pgs.

Venturín, M. El cambio como una necesidad estratégica. <http://www.elzondabusiness.diarioelzonda.com.ar/businees/0403.htm>. Consultado en marzo 2005

Watson, H.J. & Frolick, M. (1992). Executive information systems. Information Systems Management. Vol. 9, Issue 2, p37, 7p, 1 diagram.

Wiseman, Ch. (1988). Strategic Information Systems. Edit. Irwin, Estados Unidos de América

Workflow Management Coalition, WfMC, Workflow Reference Model, 1995 <http://www.wfmc.org>. Consultado en febrero de 2006