



# AL-INVEST IV 2009-2012

Apoyo a la internacionalización  
de las Pymes de América Latina



*La financiación de este contenido procede de la UE  
en el marco del Programa AL-INVEST IV para la Región Andina a  
través de CAINCO, Beneficiario del Consorcio CAN*

*Este documento se ha realizado con la ayuda financiera de la Unión Europea. El contenido de este documento es responsabilidad exclusiva de la Cámara de Comercio de Bogotá y en modo alguno debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.*

*Apoyando la internacionalización de  
las pymes de América Latina*

# Tendencias de Mercadeo Estratégico y Diseño de Negocios en la Economía Digital

Diego Tovar – Managing Partner

Enki Consulting Services



Inversiones



Consultoría



Investigación



# Antecedentes

En Abril de 1994 se liberó el Browser Netscape Navigator

¿Cuál es el mercado para la economía digital?

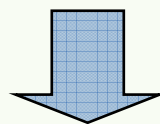
- La intersección de la revolución tecnológica y la Generación-N, Net Generation. Los nacidos a partir de 1977

¿Por qué no utilizar el “mercadeo puro”?

- Tiempo y costo de adquirir información para adelantar procesos de producción complejos

## Antecedentes

Los costos de la información y de coordinación  
están bajando



Podemos crear riqueza, adicionando conocimiento a  
cada producto en cada paso

## Las nuevas reglas de la competición

El medio digital y el comercio electrónico están afectando las reglas

Los costos de la información y coordinación están bajando

Las firmas que evolucionen con sus socios lograrán éxito en la creación de valor

Otro factor crítico es la intersección de la velocidad de la organización y el conocimiento

Las compañías Multidivisionales, Organización-M, están cambiando por las basadas en Ecosistemas, Organizaciones-E, focalizadas en mercados potenciales al interior del ecosistema

**Reconociendo los tipos de oportunidades para crear nuevas relaciones con socios de negocios en internet, así como nuevos canales para acceder a clientes, aparecerán nuevas empresas y nuevos modelos de negocios, que crearán riqueza en formas radicalmente nuevas**

Esto se logrará a través del pensamiento estratégico, de la ejecución y la programación estratégica y con una actitud de aprendizaje y no de conocimiento



# Pensamiento estratégico

## Ciclo adaptado

- Percibir
- Interpretar
- Decidir
- Actuar

## Planeación por escenarios

# Velocidad – Conocimiento

Necesidad de liderazgo

Necesidad de proceso

Necesidad de estándares de operación

Necesidad de control de calidad

Necesidad de índices

Necesidad de incentivos

# El reto de las organizaciones

**PARTNERING**

**CONOCIMIENTO Y  
APRENDIZAJE  
COMO CAPITAL  
CORPORATIVO**

**CONVERGENCIA**

**VELOCIDAD**

**INTERNET**

# Organización Emergente Digital

Habilitada para la red

Basada en competencias centrales

Clientes integrados en el modelo

Conocimiento activo. Creado e intercambiado  
libremente

## Nueva forma de pensar

Las compañías se deben visualizar dentro de su comunidad de negocios digitales y no dentro de sus industrias tradicionales

La fuente de ventaja competitiva no radica necesariamente en las economías de escala y alcance. Ser pequeño es a veces mejor

La escala habilitada por la red contribuye a niveles sin precedentes de super agregación

La personalización masiva ya no es suficiente, el paso siguiente es basado en servicios y valor agregado

## Comunidades de e-business

Organizaciones comerciales habilitadas por tecnología digital

Redes de proveedores, distribuidores y clientes que usan medios electrónicos como plataforma de competición y colaboración

Reducir costos de la cadena de suministro

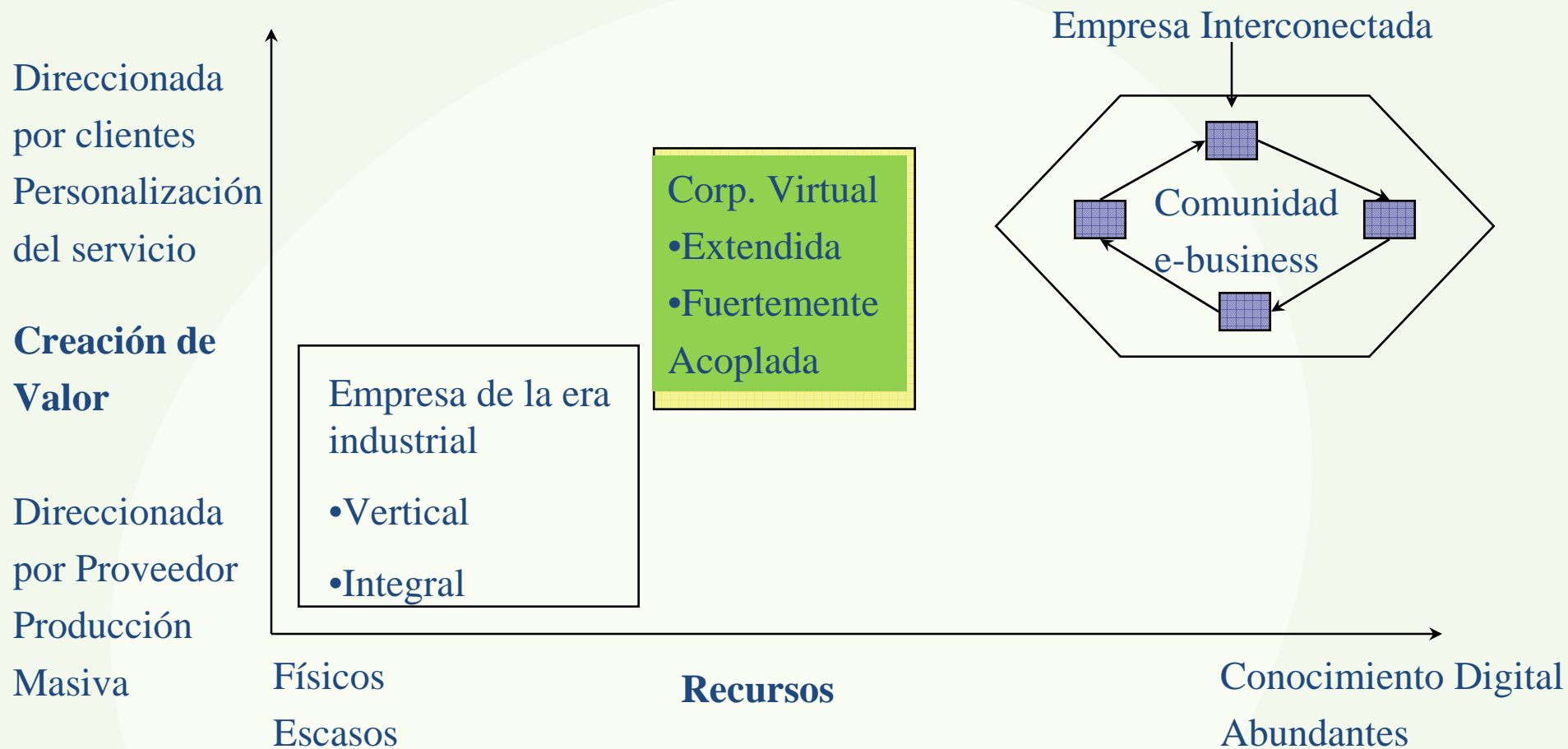
Aumentar la velocidad de respuesta a las demandas de usuario final

La cultura corporativa focalizada en competencias centrales y utilizando tecnología digital para compartir información con los socios en la cadena de suministro, generará líderes en el time-to-market en campos donde el ciclo de vida del producto se mide en meses

## Fuerzas de la revolución digital

- **Redefinición de Valor**
  - Servicios de valor agregado
- **Conocimiento y administración del conocimiento**
  - Debe ser compartido y no propiedad exclusiva
- **El crecimiento y el cambio serán direccionados por la TI**
- **La economía libre de fricción significa desintermediación, reintermediación y empoderamiento de los clientes**
- **La implosión digital genera desagregación y especialización**

# El nuevo espacio competitivo



## Diseño de negocios



**Cuando ud. no sabe que traerá el futuro, lo mejor es convertirse en una empresa ágil, que pueda cambiar rápidamente el curso**

## Abismo entre formación y desarrollo de la organización

- Empresas dirigidas por visión y orientadas al valor
- Rápido prototipo de la organización
- Sistemas organizativos estructurados
- Conocimiento, información e infraestructura de IT
- Mapa extendido de la empresa
- Liderazgo de profesionales reflexivos
- Estructura organizacional innovadora

## Redefiniendo la empresa

- Cómo se seleccionan los clientes
- Definir y diferenciar sus ofertas
- Qué tareas hará la empresa?
- Cuáles hará por outsourcing?
- Configurar recursos
- Cómo ir al mercado?
- Cómo crear beneficios para los clientes?
- Cómo capturar utilidades

## Alternativas de diseño

### Organización Haga y Venda

- Orientada al producto
- Economías de escala

Estrategia Mercados bien definidos con necesidades predecibles

Metáfora básica Compañía de trenes: Paradas fijas, rutas planeadas, predicciones de a dónde va la gente

### • Organización Sienta y responde

- Orientada al mercado
- Economías de alcance

- Sistemas adaptativos para responder a requerimientos no anticipados en ambientes impredecibles

- Compañía de taxis por radio teléfono

## **KnowHow** Productos

**Procesos** Producción masiva

**Prioridad de la Organización**  
Eficiencia y predictibilidad

**Criterio de Liderazgo de Mercado**  
Participación de mercado (oferta)

**Articulación de la estrategia**  
Estrategia como plan, para productos y servicios, para mercados definidos

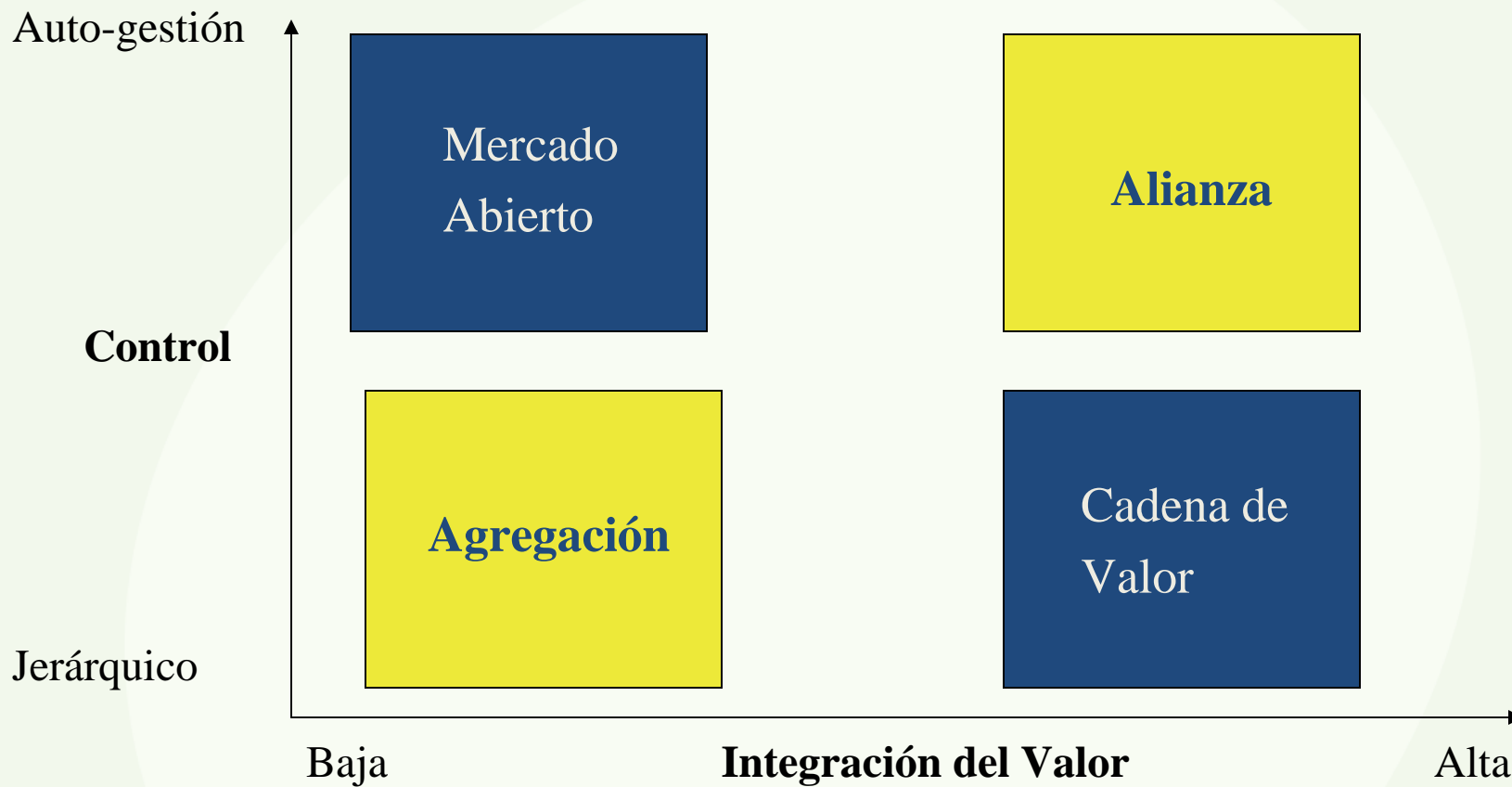
- Gente y Procesos. Aplicado por demanda
- Customización masiva
- Flexibilidad y respuesta
- Participación del gasto de los consumidores en una clase de necesidades
- Estrategia como diseño adaptativo de negocios



# Negocios al interior de las empresas

- Atraer Clientes
  - Economías de Alcance, cultura de servicio al cliente
- Desarrollo de Productos
  - Velocidad, orientados a procesos, sirviendo a los empleados, no a los clientes
- Operaciones
  - Economías de escala, impersonal

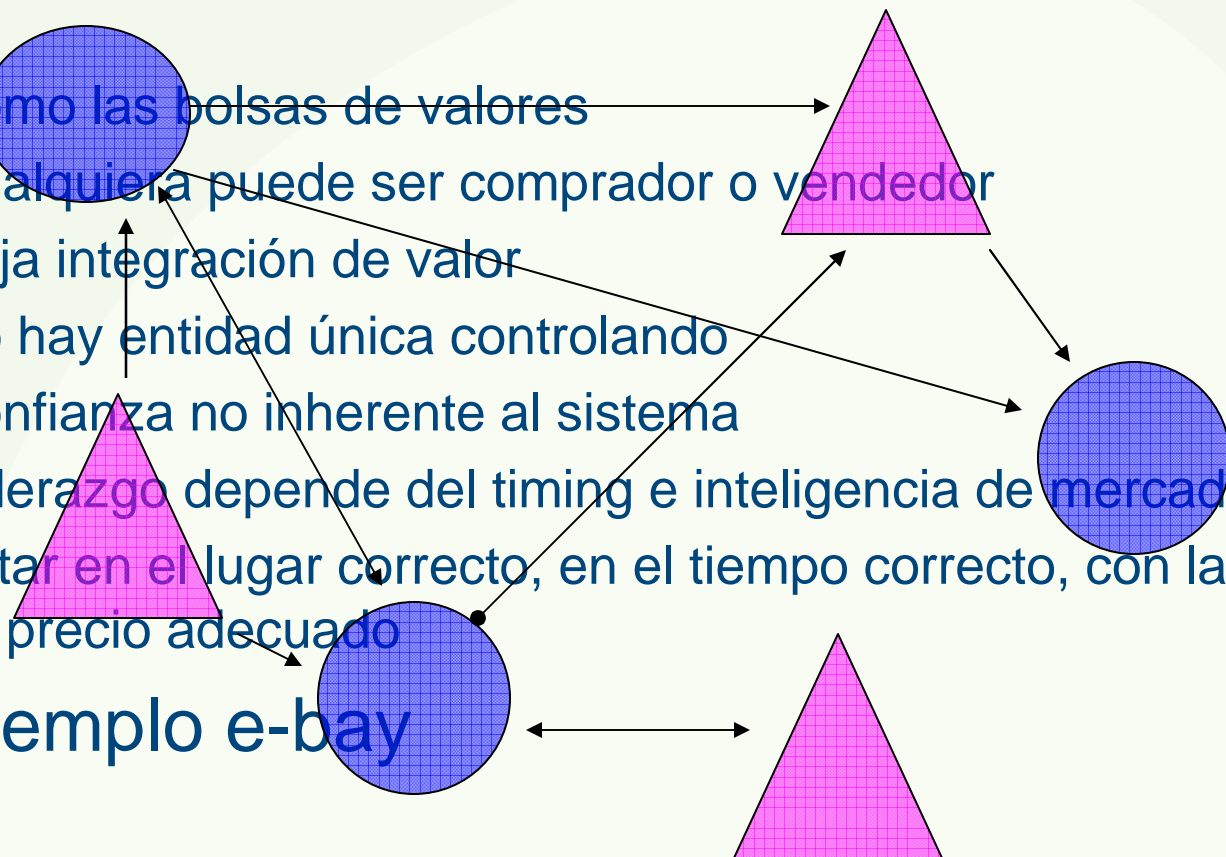
# Tipos de comunidades e-business



# Mercado Abierto

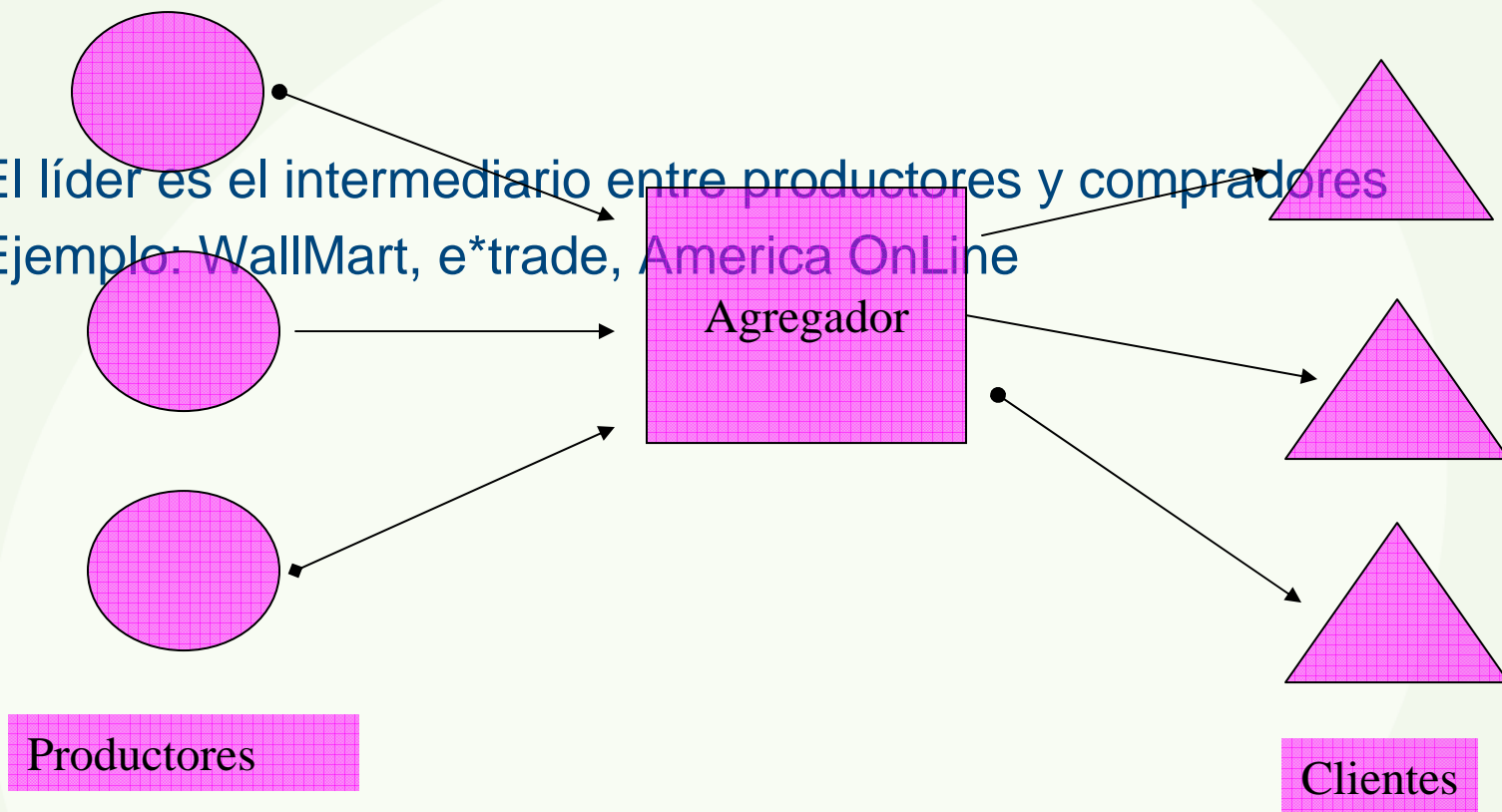
Como las bolsas de valores  
Cualquiera puede ser comprador o vendedor  
Baja integración de valor  
No hay entidad única controlando  
Confianza no inherente al sistema  
Liderazgo depende del timing e inteligencia de mercado  
Estar en el lugar correcto, en el tiempo correcto, con la solución y el precio adecuado

Ejemplo e-bay

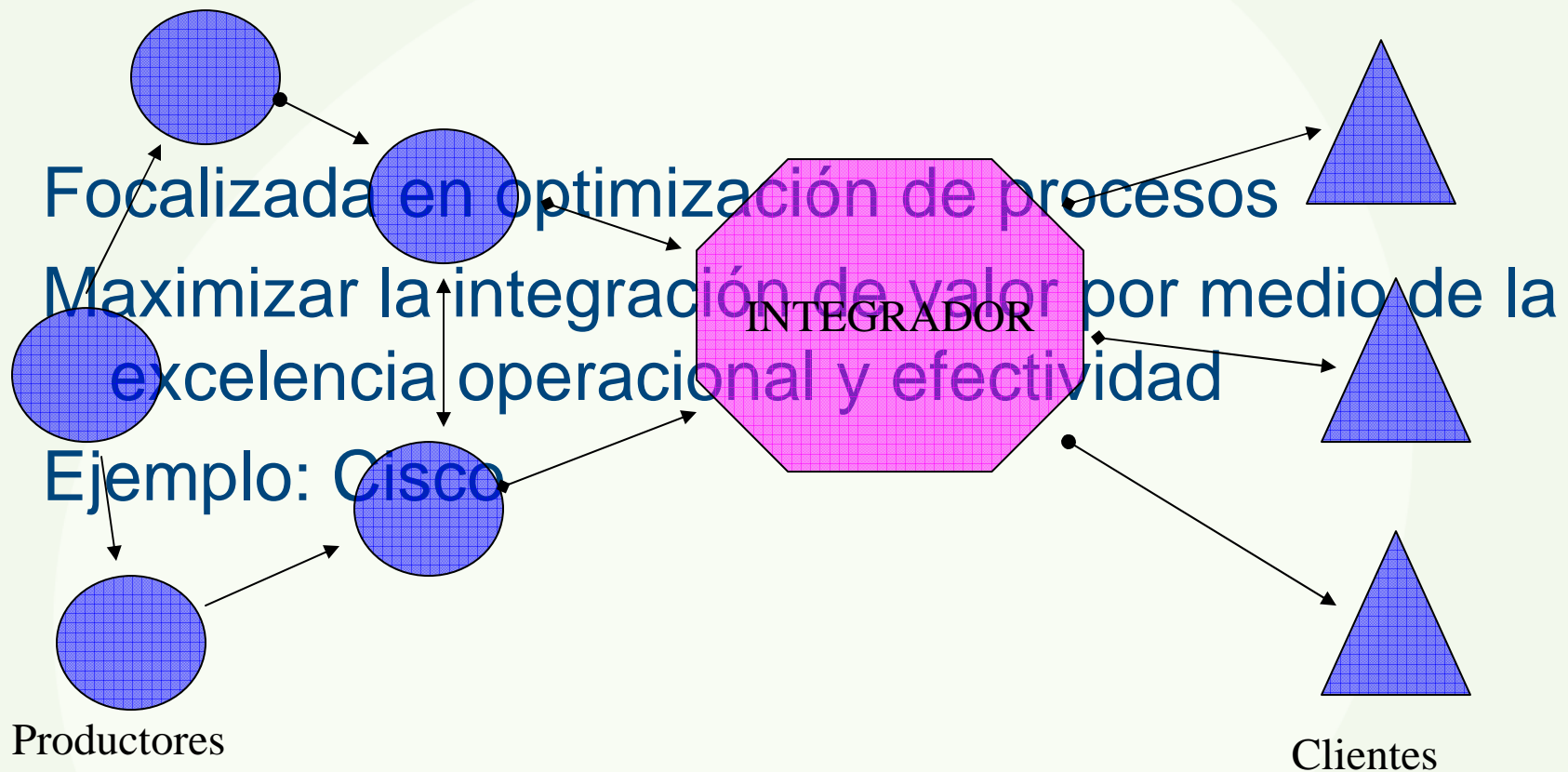


# Agregación

El líder es el intermediario entre productores y compradores  
Ejemplo: WallMart, e\*trade, America OnLine



# Cadena de Valor



# Alianza

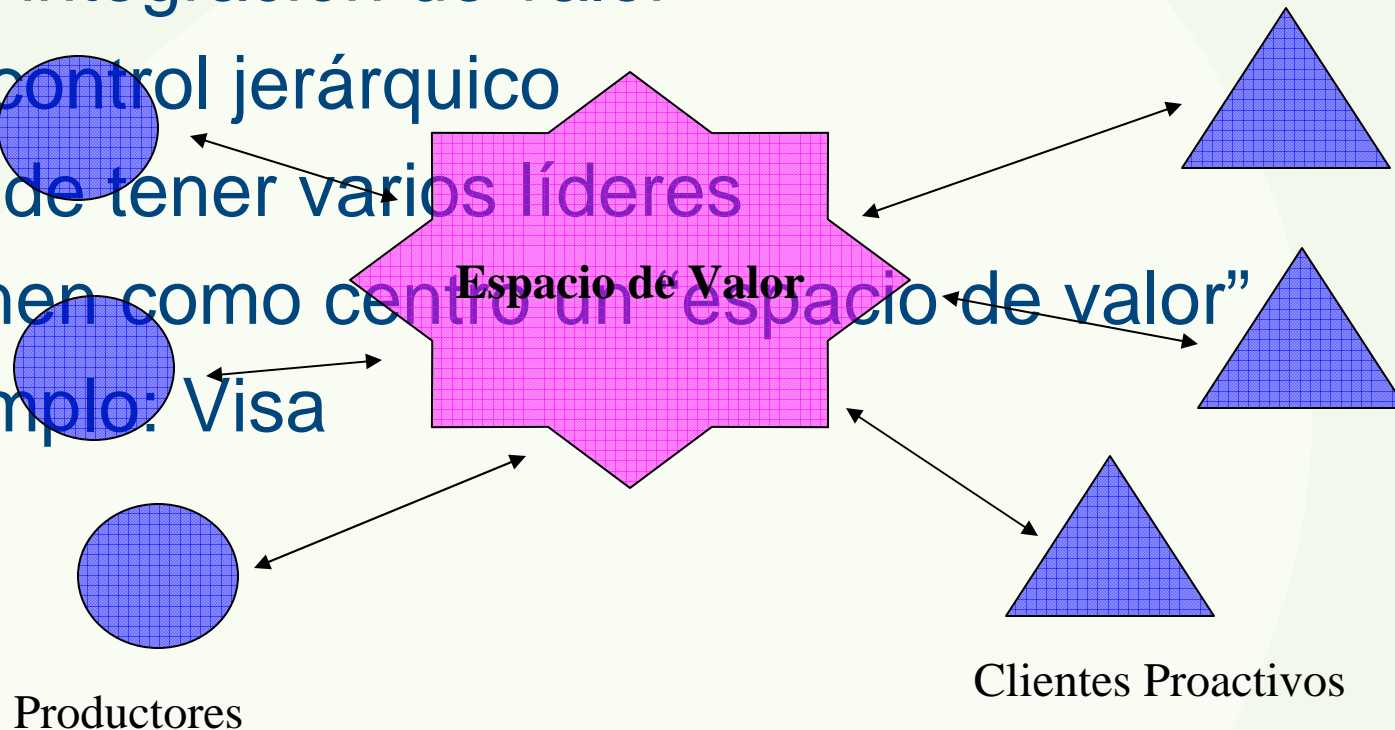
Alta integración de valor

No control jerárquico

Puede tener varios líderes

Tienen como centro un "espacio de valor"

Ejemplo: Visa





## ❖❖❖ Conclusiones

## Modelos de ROI

Construcción de Marca

Mercadeo Directo

Ventas en línea

Soporte al cliente

Investigación de mercados

Servicios de contenido/publicaciones

## Evolución del e-commerce

Brochureware

Servicio al cliente/suporte/Habilitando interacciones

Soportar transacciones electrónicas

Personalizar interacciones con los clientes

Construir comunidades

## Algunos tips

Interiorizar la cultura de Internet

Llevar el internet a sus productos

Crear un website que escuche

## Oportunidades en Internet

Establecer un vínculo directo con los clientes para completar transacciones o compartir información fácilmente

Saltarse compañías en la cadena de valor

Desarrollar y entregar nuevos productos y servicios a nuevos clientes

Volverse el jugador dominante en el canal electrónico, para un segmento, controlando el acceso a los clientes

## Cómo crear una estrategia de negocios electrónicos rentable

Haga fácil para los clientes hacer negocios con ud.

- No haga perder el tiempo a los clientes
- Recuerde quién es el cliente
- Haga fácil colocar órdenes y pedir servicios
- Asegúrese de que el servicio fascina a sus clientes
- Personalice los productos y servicios
- Focalice sus productos y servicios en el cliente final
- Conozca su cliente final

## Cómo crear una estrategia de negocios electrónicos rentable

Rediseñe los procesos que dan la cara al cliente desde el punto de vista del consumidor final

Diseñe una arquitectura de negocios comprensiva y que pueda evolucionar

- Perfiles del cliente
- Reglas del negocio
- Eventos del negocio
- Objetos del negocio

Construya lealtad en los clientes

## Factores claves de éxito

Apúntele a los clientes apropiados

Aprópiase de la experiencia total del cliente

Vuelva efectivos los procesos que afectan al cliente

Tenga visión de 360° de la relación con el cliente

Deje que los clientes se ayuden por si mismos

Ayude a los clientes a hacer su trabajo

Entregue servicio personalizado

# Enki Consulting Services



**Diego A. Tovar Ch.**

Managing Partner

US: (786) 3988445

M: (57) 3112049278

[diego.tovar@enkics.com](mailto:diego.tovar@enkics.com)

[www.enkics.com](http://www.enkics.com)