



Reconsidering e-business strategy and the impact on Supply Chains

El tiempo de investigación contra el ciclo bombo de las tecnologías de Internet

Investigar cómo los fabricantes comenzaron el uso de Internet para integrar los procesos a través de su cadena de suministro. En particular, hemos destinado a vincular el nivel de colaboración con los clientes y proveedores para el uso de diversas aplicaciones de Internet a los procesos de la cadena de suministro. Como suele suceder con las tecnologías de información, representa el patrón típico de la adopción. Inicialmente, el interés surge dramáticamente hasta alcanzar un máximo (pico de expectativas infladas), que es seguido por una caída dramática similar (a través de desilusión). Posteriormente una pendiente lenta pero constante alcanzar el efecto (de la iluminación) se inicia.

El mundo ha experimentado la crisis de la nueva economía, y el bombo de e-business se detuvo de repente. Sin embargo, algunos programas reales de implementación han sobrevivido mientras que otros siguen siendo lo mismo. Hoy observamos los primeros y medibles, grandes resultados de la adopción del negocio electrónico. El énfasis está en los medios de comunicación, pero las inversiones están creciendo y los resultados están apareciendo.

En los últimos cinco años: se han investigado problemas centrados en determinadas herramientas basadas en Internet (subastas, catálogos, e-commerce, e-ticketing, etc.) en contextos específicos, a menudo son de empresa a consumidor, mientras que sólo unos pocos se consideran parte del negocio a las aplicaciones empresariales. La Tabla I resume principales resultados de la investigación en 2001.

Internet B2B applications – clusters of companies				
Inter-firm integration mechanisms	Traditionals	E-sellers e-commerce	E-purchasers e-procurement	E-integrators e-procurement e-operations e-commerce
Upstream information sharing		+	+	++
Downstream information sharing	+	+	+	+
Upstream system coupling				++
Downstream system coupling				++

Notes: + = fair use but not discriminant when compared to other groups; ++ = high use and discriminant when compared to other groups

Table I.
Internet B2B applications
and use of inter-firm
integration mechanisms

Mecanismos de integración entre empresas: un modelo acumulado de dos etapas



Un resultado podría ser referido como un acumulativo modelo de dos etapas en el que la interacción de un fabricante con sus clientes y proveedores se inicia con el mero intercambio de información acerca de los niveles de inventario, planes de producción y entregas. Este nivel de integración es sólo acerca de la visibilidad sobre el estado de la contraparte y no supone ninguna colaboración particular. Un segundo nivel - que implica la primera - incluye diversas prácticas tales como la planta de co-ubicación, el uso de los sistemas Kanban y Vendor Managed inventories. En este nivel, se logra una relación más estrecha entre los sistemas de las contrapartes y es una colaboración más estrecha con una necesaria toma conjunta de decisiones. Se utilizó este modelo de dos etapas instrumentalmente. La integración a lo largo de la cadena de suministro comienza con la visibilidad y ganancias con sistema de acoplamiento.

El documento se centra en tres ámbitos de la adopción de herramientas de Internet para integrar los procesos de negocio a lo largo de la cadena de valor: upstream (e-procurement), downstream (E-commerce) e interna (operaciones electrónicas). E-operaciones no aparece como un único estándar, siempre vincula aplicaciones de interfaz o bien downstream de comercio electrónico o de upstream de e-procurement.

Empresas que se agrupan sobre la base de estos tres factores, se encuentran cuatro grupos, aquellos en los encabezamientos de las columnas de la tabla: los *tradicionalistas* -no adoptantes o muy pobres de las herramientas de Internet, *e-vendedores* - usuarios de las herramientas de comercio electrónico solamente; *e-compradores* - adoptadores de herramientas de e-procurement solamente, y *e-integradores* -simultánea - adoptantes de, la contratación electrónica, el comercio electrónico y e-operaciones. Las aplicaciones de e-operaciones no se aplicaron solas. Por lo tanto, los análisis adicionales y modelos deberían centrarse en aplicaciones de interfaz única, tanto upstream como downstream.

La adopción de herramientas de internet y entre empresas mecanismos de integración

El resultado clave del análisis fue la evaluación de la vinculación entre los ámbitos de adopción de herramientas de Internet - descrito por los cuatro grupos - y entre las empresas los mecanismos de integración. Se encontró empíricamente que las empresas que utilizan aplicaciones de Internet B2B de forma más intensiva y extensivamente (e-integradores) fueron los que más integrada - hasta sistema de acoplamiento - tanto upstream como downstream. Por el contrario, en los adoptantes parciales (e-compradores y e-vendedores) e incluso tradicionales, integran parcialmente - el nivel de intercambio de información solamente.

Por último, nuestros resultados muestran también que la adopción de aplicaciones de Internet B2B no es homogénea entre los distintos sectores. La muestra IMSS se centra en la fabricación



solamente, pero también surgieron diferencias significativas entre los subsectores. En particular, los e-integradores se concentraron fuertemente en las máquinas electrónicas.

Por otro lado, la industria de equipos de transporte tiene un porcentaje mayor de Tradicionales en comparación con el total de la muestra. Industrias como la tienda de comestibles, automotriz, farmacéutica, y aparatos del hogar ya había invertido mucho en EDI u otras infraestructuras de propiedad antes de la llegada de Internet. En consecuencia, todavía confían en herramientas actuales de comunicación y sólo se mueve lentamente a las aplicaciones de Internet, por lo general en la forma híbrida de Web-EDI, con el fin de integrar soluciones nuevas y viejas. Otras industrias, como la electrónica y textiles, tienen un mayor grado de penetración de las aplicaciones de Internet B2B, debido tanto a la falta de infraestructuras existentes y mayor ajuste de la web con sus características.

Nivel de adopción

Los datos se refieren a las medidas cualitativas, que van desde la ausencia de uso o de alto uso. En cambio, no permiten cuantificar en términos monetarios la magnitud de las transacciones B2B a través de Internet. Esto no es, sin embargo, una tarea simple. Hay una falta de estadísticas oficiales en Europa. En 2004, el comercio electrónico supone un 2,1% de las ventas totales en los 25 países de la UE. Estos datos muestran cómo el impacto de las aplicaciones de Internet es todavía muy limitado en términos absolutos, aunque la tasa de crecimiento es significativa en los últimos años.

Estimaciones del sector privado proporcionar información sobre el valor de las transacciones B2B. Sin embargo, estos datos también tienen varias limitaciones: en primer lugar, son a menudo predicciones en lugar de las estadísticas, en segundo lugar, por lo general difieren significativamente unos de otros; tercero, que no son consistentes, por ejemplo, a veces se consideran tanto transacciones por Internet y EDI, lo que demuestra valores mucho más altos. El factor común de todas estas predicciones es la previsión de un crecimiento exponencial en el valor de las transacciones B2B, sin embargo, las estadísticas hasta el momento muestran un ritmo más lento. Los datos más recientes en Italia, por ejemplo, muestran que alrededor del 5% del total de intercambios B2B en el año 2004 se han realizado por vía electrónica, incluidos los obtenidos en plataformas tradicionales como el EDI.

E-Colaboración vs. E-Competencia

Las herramientas de Internet B2B se pueden utilizar también para el propósito opuesto, es decir, el acceso a mercados más amplios, el fomento de la competencia entre los proveedores, y la automatización del proceso, reduciendo así los costos de compra. De hecho, herramientas del e-sourcing y e-procurement, tales como las subastas electrónicas, aplicaciones RFX, catálogos



electrónicos, etc. están encaminadas a aumentar la compra de manera eficiencia, en lugar de la integración entre las empresas y los procesos dentro del negocio. En general, los estadísticas y predicciones tales como los discutidos anteriormente se centran en el valor de intercambios y no en el objetivo de las aplicaciones de Internet, es decir, no distinguen entre el uso colaborativo y competitivo de B2B, mientras que la estrategia subyacente es completamente diferente.

Esta distinción es particularmente relevante en la etapa actual de Internet B2B. Después de la primera adopción eufórica por unos pocos líderes en las empresas, durante el "valle de la desilusión", empresas parecen haber centrado su atención en las herramientas que podrían proporcionar beneficios rápidos y mensurables, a un bajo costo. Hoy, en cambio, vamos a través de la "pendiente de la iluminación", y las empresas están empezando a darse cuenta de que sólo la adopción de una cartera compuesta por las aplicaciones pueden maximizar los beneficios, así también podría considerar de nuevo la integración y herramientas de colaboración.

En conclusión, la evolución real de las aplicaciones de e-business a lo largo de los años y poder diferenciar los efectos de la adopción y el nivel de integración de la cadena de suministro, parece ser el área más prometedora de la investigación acerca de cómo las empresas de hoy están redefiniendo su cadena de suministro a través del internet.

Tomado de:

<http://www.icesi.edu.co/blogs/logisticawww122/files/2012/10/2-perceived-estrategic-value.pdf>