

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES VIRTUALES

JOHNNY A. TAMAYO ARIAS¹, ALONSO TAMAYO ALZATE²

PC: Estrategia, empresa virtual, organización virtual, comercio electrónico.

RESUMEN

Para las empresas de todo orden y tamaño los beneficios de la virtualidad en la información se traducen en una nueva forma de interactuar con proveedores, competidores, socios y clientes, simplificando y automatizando procesos de gestión, reduciendo costos, eliminando las barreras físicas mediante la utilización de redes telemáticas, proyectando la institución como un entramado de áreas polifuncionales, cuyo propósito es facilitar la toma de decisiones dentro de las técnicas de gestión incorporadas y facilitando tanto las operaciones tradicionales como las transacciones totalmente on-line. la información se ha convertido definitivamente en la base para el logro de los resultados de las empresas virtuales.

Para que las organizaciones se desenvuelvan satisfactoriamente en internet deben contar con una estructura suficientemente adaptable y flexible a este entorno y contexto, proponiendo más que una estructura, la implementación de ciertos tipos de estrategias basadas en los nuevos conceptos tecnológicos.

ABSTRACT

For the companies of all order and size the benefits of the virtual in the information are translated in a new intercourse form with suppliers, competitors, partners and clients, simplifying and automating administration processes, reducing costs, eliminating the physical barriers by means of the use of telematic nets, projecting the

1 Doctorando Ingeniería de Proyectos. Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona.

2 Profesor Asociado. Depto. Informática y Computación. Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

institution like a lattice of areas polifuncional whose purpose is to facilitate the taking of decisions inside the incorporate administration techniques and facilitating as much the traditional operations as the completely on-line transactions. the information has become the base definitively for the achievement of the results of the virtual companies.

So that the organizations are unwrapped satisfactorily in internet they should have a sufficiently adaptive and flexible structure to this environment and context, proposing more than a structure, the implementation of certain types of strategies based on the new technological concepts.

Introducción

Hoy en día las empresas que desean tener presencia en internet, deben considerar el diseño de estrategias orientadas a la solución de amenazas y oportunidades de los negocios que se presentan en los entornos virtuales, a través de estructuras más flexibles capaces de adaptarse a las nuevas experiencias de los mercados. También se debe tener presente durante el diseño y la puesta en marcha de este nuevo tipo de estrategias, la experiencia que posee la organización en el sector al cual se dedica.

El paso del mundo físico al mundo virtual convierte a los sistemas de información en el corazón de la estrategia empresarial, obligando a las compañías a plantear nuevos enfoques de marketing, asegurar la presencia de productos en la economía electrónica y reconsiderar su cadena de valor. El comerciante tradicional conoce perfectamente la importancia de cautivar al público, de ahí que uno de los pilares fundamentales de las organizaciones con presencia en internet, consiste en diseñar estrategias orientadas hacia los usuarios y el modelo de negocio a desarrollar, para ello se debe conocer cada una de las afirmaciones de los autores referentes a las estrategias del negocio, las cuales se describen a continuación:

Logan y Logan

Estos dos autores se basan en integrar el plan de negocio de la organización con todas las actividades relacionadas con el comercio electrónico; para poder generar esto se plantea el diseño de una estrategia basada en una serie de etapas cuya finalidad es la creación de una serie de postulados y enunciados acordes con las organizaciones virtuales y los mercados electrónicos. A continuación se describe cada una de las

etapas que intervienen en la creación de una estrategia según los postulados de Logan-Logan. Estas etapas son las siguientes:

- Identificar cada uno de los objetivos organizacionales que debe alcanzar la estrategia para luego ser integrada al plan de negocio de la empresa.
- Desarrollar un estudio de los sistemas de comunicación actuales dentro de la organización y los que se deberían tener para poder ser competitivos a nivel tecnológico, eso sí basándose en la creación de la nueva cadena de valor con las actividades basadas en internet.
- Hacer participe a los usuarios del nuevo sistema de comunicación incorporado basado en Internet (clientes, empleados, proveedores, socios, etc.).
- Comprender cada una de las tecnologías empleadas en internet y sus características más relevantes.
- Planificar cada uno de los cambios realizados en la nueva estructura organizacional para la adecuada asignación de los recursos humanos.
- Planificar la implementación y desarrollo de internet como un proceso interactivo dentro de la organización.

La estrategia virtual debe formar parte de la estrategia general de la empresa. Para lograrlo se debe optimizar el uso de la red para mejorar los modelos de negocio actuales, reduciendo los costes de operación o mejorando los servicios que se prestan a los clientes.

Rayport y Sviokla

Gracias al desarrollo suscitado, el comercio electrónico ha consolidado un mundo virtual basado en las diferentes tecnologías de la información. Para ello los autores Raypor y Sviokla afirman que las organizaciones deben adaptarse al entorno virtual a través de la creación de una nueva cadena de valor sustentada en la información. Las diferentes etapas propuestas para la creación de este tipo de estrategias se centran en lo siguiente:

- **Visibilidad:** El uso de las tecnologías de la información y su aplicación a los diferentes sistemas interorganizacionales conducen a ver la cadena de valor con una connotación virtual debido al hecho de estar envuelta en un nuevo entorno.

- **Capacidad de replicar:** Sustitución de algunos componentes de la cadena de valor convencional por actividades nuevas utilizadas en el nuevo entorno virtual, llegando a producir una cadena de valor virtual más flexible y eficiente.
- **Nuevas relaciones con los clientes:** Además de extraer el valor de las actividades virtuales, las organizaciones también pueden llegar a extraer valor de las relaciones con los clientes.

Las posibilidades de interacción con el cliente, con el entorno de negocios de la empresa a través de sus proveedores, distribuidores, etc, de identificación de nuevos modelos de negocio, hacen que una estrategia virtual tenga que ver más con generar valor que con el aumento de los canales de venta. Aquellos directivos que no asumen el papel que brinda internet para generar nuevas formas de valor, son directivos que están limitando las posibilidades de transformación de la estrategia.

Palmer

El autor Palmer afirma que la organización presenta una serie de relaciones con el entorno enfocadas a la fidelización de los clientes. Para ello se deben tener en cuenta las siguientes clases de espacios encontrados durante la realización de negocios.

- **Espacio Empresa-Empresa (business to business).** Es la utilización del comercio electrónico entre empresas, lo que conlleva a la realización de negocios además del intercambio de información y conocimiento.
- **Espacio Empresa-Cliente (business to consumer).** Consiste en la relación que está presente entre la empresa y el cliente a través de diferentes pedidos de productos o servicios on-line; también se presenta una retroalimentación acerca del producto por parte del cliente o usuario final a través del intercambio de información.
- **Mercado electrónico (marketplace).** Es el punto de encuentro donde coinciden empresas, socios y colaboradores representados en los proveedores, distribuidores, y clientes, con el ánimo de intercambiar diferentes conceptos atinentes al entorno de Internet.
- **Área Directa.** Es una zona vertical en donde se ponen en contacto directamente productor y consumidor final si tener intermediarios, con base en la información

obtenida se puede llegar a determinar la estrategia a seguir en alguna parte de las zonas o en la totalidad de ellas.

La gestión se debe basar en la totalidad de los procesos que una organización tiene que realizar para identificar, seleccionar, obtener, desarrollar y retener a sus clientes. Uno de los mayores inconvenientes que se están presentando en las organizaciones virtuales es la fidelización del cliente, esto es debido a la falta de confianza y seguridad que se tiene en internet, para ello se han creado entidades certificadoras de sitios web, servicio al cliente en línea, promociones y diversas estrategias enfocadas retener y conseguir cada vez más clientes, brindándoles confiabilidad y confidencialidad en todo tipo de transacción realizada.

Song y Zahedi

Estos autores se basan en que la organización convencional debe complementar sus actividades con las utilizadas en el mundo virtual e identifican las siguientes modalidades:

- **Estrategia de Situación:** La organización opta por interactuar y ejercitarse en el entorno virtual de manera única, sustituyendo así todas sus actividades desarrolladas en los métodos tradicionales. Para esto se deben desarrollar nuevos modelos basados en internet.
- **Estrategia Complementaria:** Todo aquello relacionado con los mercados electrónicos y la fidelización de clientes on-line son un complemento o una extensión de las actividades desarrolladas por la organización. Dentro de esta estrategia se pueden destacar tres modalidades de la misma:
 - Intercambiar información en una fase previa a la realización de la transacción, de esta manera la organización puede intercambiar información acerca de la organización, de sus productos, de los precios y de la competencia.
 - Realización de la transacción de pedidos ya sea electrónicamente o de la manera convencional.
 - Desarrollo de actividades post-venta, una vez efectuada la compra.

Para que una estrategia virtual tenga éxito, es preciso que la propuesta de valor hecha al cliente, finalmente se cumpla. Hay que brindar confianza y seguridad de que todo va a funcionar bien para que el cliente se sienta a gusto con el servicio ofrecido. Obtener los mejores resultados se convierte cada vez en una tarea más difícil, ya que la relación empresa-cliente se hace más exigente, por lo tanto, es una labor en la que no se puede desfallecer.

Quelch y Klein

Las aportaciones de Quelch y Klein están basadas en la organización y la trayectoria de desarrollo que presentan las empresas con el pasar de los tiempos. Para el desarrollo de estas afirmaciones proponen la incorporación de las siguientes estrategias:

- **Modelo informativo:** Este modelo se caracteriza por brindar una serie de informaciones de las organizaciones a nivel corporativo, de marketing y soporte a los clientes a través de internet
- **Modelo basado en las transacciones electrónicas:** El modelo está basado en desarrollar un web site en donde el cliente pueda encontrar información de los productos, servicio al cliente, y opciones de compra on-line, off-line.

Las organizaciones dedicadas a la producción o transformación de un bien o servicio con presencia en internet tienen como soporte la organización convencional, las cuales poseen un tipo de modelo, estilos de dirección, y objetivos definidos en su cultura organizacional. Por ello el planteamiento se centra en crear y estructurar la organización virtual a partir de la existente y con las ventajas que ofrece el nuevo entorno. En el diseño de una estrategia basada en internet el proceso que se sigue es el mismo que en las organizaciones tradicionales, la única diferencia es la consideración de internet como entorno virtual. Además en este caso adquieren especial relevancia los recursos físicos necesarios, las inversiones necesarias para implementar un sistema de comunicación basada en medios electrónicos aplicados en internet y necesarios para el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones. Los directivos deben conocer las características de estos recursos para elegir cuales son los más adecuados en cada caso.

Conclusiones

- Las empresas de hoy día tienen la ventaja a través de internet de llegar a un mercado objetivo cada vez más amplio, sin tener que preocuparse de las limitaciones geográficas o de comunicaciones; pero para que las empresas puedan llegar allá, deben tener unas estructuras muy especiales en el ámbito organizacional, técnico y estratégico, para que su adaptabilidad y flexibilidad a este entorno y contexto sean óptimas.
- La experiencia capitalizada al cabo de los años por las empresas que han desarrollado estrategias virtuales es sumamente importante, no obstante, no existe un modelo único o patrón que oriente el desarrollo de una estrategia digital y ello es debido a que la red permite a las empresas diseñar una variada gama de alternativas de las cuales tan sólo se han explorado unas cuantas hasta ahora.
- Con base en las características particulares que presentan las empresas virtuales, se ha creado la necesidad de desarrollar una estrategia específica que analice y desarrolle cada una de las facetas y características predominantes que interactúan en la creación de proyectos de empresas virtuales y que permita su adaptabilidad a los nuevos entornos.
- El paso del mundo físico al mundo virtual convierte a los sistemas de información en el corazón de la estrategia empresarial, obligando a las compañías a plantear nuevos enfoques de marketing, asegurar la presencia de productos en la economía electrónica y reconsiderar su cadena de valor. El comerciante tradicional conoce a la perfección la importancia de atraer al público hacia su negocio; de ahí la necesidad de diseñar nuevos tipos de estrategias orientadas a involucrar estos nuevos entornos.
- Las empresas desde hace algún tiempo han estado buscando medios y herramientas más eficaces, tanto en el ámbito de gestión como en el tecnológico, que le permitan enfrentar de la mejor manera posible el constante cambio que sufren los entornos del mercado. Las empresas virtuales reorientan estas herramientas convirtiéndolas en medios a través de los cuales mejoran los procesos internos y convierten definitivamente a la tecnología en un elemento estratégico dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ÁGUILA, Ana Rosa. Comercio electrónico y estrategia empresarial. Hacia la economía digital" Editorial Ra-Ma. 2000.

Baquía. Las funcionalidades y disfuncionalidades de las tiendas virtuales. El modelo de tienda on-line. 2000.

Business Integration on the Internet. IBM.2000

CASTELLS, Manuel. La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad en la red, Madrid. 1996.

Datamation. Las TI del futuro. 1999.

Datamation. Analizar al cliente. Nov 2000.

DÁVILA José; MORANT José Luis; SANCHO, Justo. Registros Públicos Digitales. Facultad de Informática. Universidad Politécnica de Madrid. 1999

DAVIDOW, W. H; MALONE M. S. The virtual corporation, Harpercollins, New York. 1999.

DRUCKER, Peter. The theory of the business. Harvard Business Manager. 1994.

DRUKER, Peter. The coming of the organization. Harvard Business Review. 1998.

Europa management Consulting. Las tecnologías de la información en la empresa. 1998.

GOMORY, Stephen; HACH, Robert, LEE Juhnyoung. E-commerce Intelligence: MeGomoasuring Analyzing, and reporting on merchandinsing effectiveness of online stores. IBM. 1999.

HAGEL, John, RAYPORT, Jeffrey. The new infomediarios. 1999.

Kumar Manoj, Rongachari Anand. Sales promotions on the internet. IBM.

Robotiker; Aimme; Cetemmsa; IBIT. Modelos de Comercio Electrónico en España. 1999.

SONG, Zahedi. Determinants of Market Strategies in Electronic Markets. Proceedings of Fourth Americas Conference on Information Systems. Baltimore. 1998.

TAMAYO, Braulio. Nuevos campos para la innovación: Internet y comercio electrónico de bienes y servicios. COTEC. 1999.

TIMMERS, Paul. Business Models for Electronic Comision. 1998.

VENKTRAMAN, N; HENDERSON, J. C. Real Strategies for virtual organizing, Sloan Management Review. 1999.

http://www.economist.com/editorial/freeforall/current/ndex_wb9315.htm

<http://www.baquia.com/com/legacy/14721.html>

http://seattletimes.nwsourc.com/news/business/html98/amaz02_20000602.html

http://www.emarketer.com/estats/sell_ead3.html?ref=ds

<http://mitsloan.mit.edu/smr/past/2000/smr4131.html>

<http://www.marketingycomercio.com>

www.extra-net.net

www.infonomia.com