



## ESTRATEGIAS Y SOLUCIONES *E-BUSINESS* PARA EL SECTOR INDUSTRIAL

La industria española se encuentra en un momento clave. El incremento de las presiones competitivas en España y en el exterior y la presión sobre las condiciones y precios obligan al sector industrial a plantearse nuevas estrategias para mejorar su eficacia y reducir costes operativos. En este contexto, la adopción de políticas adecuadas con relación a las tecnologías de Internet (lo que denominamos *e-business*) jugará un papel fundamental en el futuro de la industria.

### SITUACIÓN GENERAL

El sector industrial y manufacturero se encuentra en una etapa difícil en todo el mundo desarrollado. Los márgenes operativos son cada vez más estrechos y el crecimiento de los beneficios se ha ralentizado. Las causas no son coyunturales y van más allá de los problemas de demanda asociados a las etapas de disminución de la actividad económica.

La industria de productos de consumo, por ejemplo, se encuentra con crecientes dificultades para destacar los valores diferenciales de las marcas. Los consumidores se encuentran saturados de publicidad, formatos, artículos y promociones de todo tipo. Además, la mayoría de las categorías de productos ha alcanzado un alto grado de madurez y resulta complejo presentar innovaciones. Muestra de ello es que, en Estados Unidos, por ejemplo, en 2001 se lanzó el doble de productos que en 1991, llegando a los 32.000 artículos. Sin embargo, sólo un 7% de los lanzamientos pueden calificarse de "innovación".

A ello hay que añadir la fuerte concentración de las empresas de distribución, que imponen sus criterios de empaquetado, presentación, precios y posicionamiento de los productos en los puntos de venta. Esto produce una presión sobre los márgenes en todas las empresas industriales que forman parte de la cadena de suministro e en las industrias auxiliares tales como empaquetadores, imprentas para el etiquetado, suministradores de materias primas y productos intermedios, etc.

La concentración de la demanda no se da tan sólo en el sector de las cadenas de distribución, compuestas por un reducido de Compañías multinacionales. Otras industrias como, por ejemplo, la del automóvil, también están concentradas en un reducido grupo de empresas. Los proveedores de componentes (un segmento clave en la estructura industrial de nuestro país) no tienen más remedio que adaptarse a las condiciones que imponen estos clientes.

La posibilidad de compensar estas dificultades con una política de expansión en mercados emergentes es problemática. En Asia y América Latina, los fabricantes encuentran trabas en la cadena de suministro y en los canales de distribución, a lo que se añade la inestabilidad económica en muchos de estos mercados, lo que imposibilita la correcta planificación de las estrategias comerciales.

Ante ello, las empresas del sector industrial deben replantearse sus estrategias de negocio para ser capaces de reducir al mínimo los costes operativos y mejorar sus márgenes. Las tecnologías, particularmente las que están relacionadas con Internet, pueden jugar un papel preponderante en el desarrollo de estas nuevas estrategias.

### SEIS SECTORES CLAVE DE NEGOCIO

La situación del sector industrial obliga a las empresas manufactureras a replantearse su actividad para compensar en la medida de lo posible la reducción de márgenes con incrementos de ventas y ahorros de costes. Diferentes

estudios indican que las empresas ya han incorporado las tecnologías para el desarrollo de las tareas más comunes tales como Contabilidad y Administración. De hecho, las soluciones integrales de gestión o ERP (*Enterprise Resource Planning*) son ya bastante habituales. Sin embargo, falta todavía incorporar la tecnología a otros procesos de negocio.

De acuerdo con la experiencia de IBM, se pueden definir seis sectores clave en las que las empresas manufactureras e industriales deben realizar esfuerzos. La tecnología interviene de forma decisiva en muchos de estos sectores

#### 1) Optimización de los procesos de fabricación

El incremento de la eficacia en los procesos de fabricación es uno de los elementos determinantes del éxito de las empresas industriales. Esto pasa por la mejora interna de procesos y, sobre todo, por la optimización de la cadena de suministro para favorecer la flexibilidad, el tiempo de respuesta y la eficiencia. Es importante enfatizar un alto grado de excelencia en esta cadena para lo que las tecnologías SCM (*Supply Chain Management o gestión de la cadena de suministro*) en entornos *e-business* se colocan en un lugar preponderante.

En términos generales, las empresas industriales pueden obtener grandes mejoras de la eficacia en las compras y suministros con la implantación de mercados en Internet (sistemas B2B) e incluso con la organización de subastas en línea para conocer las mejores ofertas del mercado. En suma, las empresas industriales pueden aplicar a sus proveedores las mismas políticas que les aplican los clientes.

#### 2) Incorporación de valor añadido en forma de servicios

Las empresas fabricantes tienen que recuperar su influencia sobre los clientes. No hay soluciones rápidas ni caminos directos hacia la realización de este objetivo. Es necesario que las empresas abandonen el énfasis en los productos y transacciones en favor de una relación con los consumidores basada en el servicio y en las necesidades vitales de éstos. Se trata de conseguir convertirse en empresas industriales bajo

demanda, lo que implica una mayor capacidad de reacción ante las cambiantes condiciones del mercado y los vaivenes de la economía.

Las necesidades reales de los clientes tienen que ver con aspectos tales como la información sobre los productos, trazabilidad, soporte técnico y otros servicios.

#### 3) Innovación

El mercado se muestra receptivo ante los productos y servicios innovadores. Por lo tanto, las empresas industriales tienen ante sí el reto de promover la generación de ideas creativas entre sus empleados. Para ello, las industrias deben implantar un canal para la gestión del Conocimiento. Esto puede ser gestionado a través de un proceso basado en red e integrado a través de un portal para empleados.

Se puede adoptar un proceso eficaz para el desarrollo de una política de I+D cuando se usan aplicaciones inteligentes para analizar, organizar y dirigir las mejores oportunidades.

#### 4) La *e-collaboration* y la *e-integración departamental*

Está íntimamente relacionada con el punto anterior. El uso de la red también puede permitir que los equipos involucrados en proyectos concretos trabajen de forma más rápida y económica mediante mecanismos virtuales de trabajo en equipo.

La integración de los departamentos de Ingeniería es uno de los retos fundamentales en industrias que ya tienen cierta envergadura y localizaciones dispersas (es el caso de la industria aeronáutica y aeroespacial, por ejemplo). Las nuevas soluciones PLM están preparadas para entornos de Internet y están específicamente dirigidas a facilitar el enlace entre los departamentos de Diseño, Ingeniería, Fabricación y Mantenimiento en las empresas industriales.

El objetivo es conseguir una empresa conectada en todos los sentidos para aprovechar las sinergias entre los diferentes sectores y departamentos que componen la empresa. Ello permite incrementar el grado de flexibilidad y velocidad de respuesta en el mercado.

#### 5) Refuerzo de la relación con clientes

Las empresas industriales deben llegar a conocer mejor la demanda real de

los clientes. Con la implantación de soluciones CRM (*Customer Relationship Management o gestión de la relación con los clientes*), las empresas pueden llegar a entender mejor a sus clientes, individualizando sus gustos y preferencias y, por lo tanto, adquiriendo la capacidad de proponer ofertas de productos y servicios pensadas "a medida".

El objetivo último de este tipo de soluciones es incrementar el grado de fidelización de los clientes ya existentes. Hasta el momento, las soluciones CRM han sido implantadas con mayor facilidad por grandes empresas. El reto es hacerlas llegar al segmento de las empresas medianas, donde se incluye un gran número de empresas industriales.

#### 6) Crecimiento

Lógicamente, el crecimiento de las empresas industriales y manufactureras puede transformarse en una gran ventaja competitiva. De esa manera se pueden aprovechar las economías de escala. Además, se adquiere mayor peso específico a la hora de negociar con clientes de envergadura como son las cadenas de distribución.

Para afrontar estrategias de crecimiento es fundamental contar con la posibilidad de hacer crecer las infraestructuras de negocio al mismo ritmo al que van creciendo las actividades y las necesidades. Las infraestructuras *e-business* y las herramientas tecnológicas deben ser un instrumento para ayudar a crecer a las empresas. En ningún caso las inversiones en infraestructura tecnológica deben suponer una rémora para el desarrollo empresarial.

Por este motivo, IBM ha diseñado el concepto de *e-business* bajo demanda. Se trata de un modelo según el cual las empresas contratan las capacidades informáticas (almacenamiento, aplicaciones de *software*, capacidad de proceso, etc.) en función de sus necesidades reales de negocio, pagando por el uso real que hagan de esas capacidades. Con este modelo, las empresas pueden hacer crecer sus infraestructuras al mismo ritmo al que crece su empresa sin comprometerse en gastos fijos y elevados costes de inversión. ■

IBM