



Universidad Gabriel Mistral

Departamento de Ingeniería Civil Industrial

TESIS DE GRADO PARA INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL.

**Implementación de Centro e-business en una empresa de
Servicios Multinacional.**

Pablo Alvarez Villazón

Profesor: Rodolfo Martinez.

Luis Escobar

Santiago, Noviembre de 2008.

AGRADECIMIENTOS.

Es mi deseo mencionar aquí a quienes hicieron posible realizar esta memoria, acabo este proyecto tan importante para la finalización de esta etapa académica.

En primer lugar agradezco a todos los que me apoyaron en por Implementar en Centro e-business en Finning Sudamérica. Además no puedo dejar de agradecer a Don Rodolfo Martinez y Don Luis Escobar por haber escuchado en mi necesidad de Titularme de la Carrera de Ingeniería Civil Industrial y dar el puntapié inicial en pro de un cierre de un ciclo.

Gracias a todos ellos por permitirme alcanzar este anhelo.

Dedico este trabajo el más importante de mi carrera a mi hermosa familia que deseaban que este ciclo se cerrara.

INDICE DE CONTENIDOS.-

Índice de Contenidos.....	3
Índice de Tablas.....	5
Índice de Figuras.....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
Capitulo 1.- Historia de Finning.....	8
1.1.- Historia de Finning Chile.....	9
1.2.- Finning, Una Empresa Internacional en Chile.....	9
Capitulo 2.- Compromiso de Finning.....	11
Capitulo 3.- Distribución de Sucursales en Finning	12
Capitulo 4.- Centro de Distribución de Repuestos en Finning.....	13
Capitulo 5.- Project Charter Centro e-business.....	14
5.1.- Caso de Negocio.....	14
5.2.- Enunciado de la Oportunidad.....	14
Capitulo 6.- Procesos Implementados en el Centro e-business....	16
6.1.- Proceso B2C.....	16
6.2.- Proceso B2B.....	20
6.3.- Proceso B2B Modalidad Subasta.....	22
6.4.- Proceso B2B Modalidad de Asignación Directa.....	23
6.5.- Proceso Integrado de Adquisiciones.....	23
6.6.- Proceso Medios.....	24
6.7.- Procesos Back Office del Canal Electrónico.....	27
Capitulo 7.- Organigrama del Centro e-business.....	28

7.1.- Coordinador de Back Office.....	28
7.2.- Supervisor de Back Office.....	28
7.3.- Ejecutivo de Ventas B2C.....	29
7.4.- Ejecutivo de Ventas B2B.....	29
7.5.- Supervisor de Ventas Electrónicas.....	29
7.6.- Administrador de Tecnología.....	29
7.7.- Jefe de Centro e-business.....	29
Capitulo 8.- Resultados de Gestión del Centro e-business.....	30
Capitulo 9.- Conclusiones Finales.....	32
Capitulo 10.- Próximos pasos del Centro e-business.....	33
10.1.- Tecnología para el Centro e-business.....	33
10.2.- Proceso de Entrega de Repuestos a Domicilio.....	33
10.3.- Proceso de Ventas de Equipos Nuevos.....	33
Capitulo 11.- Bibliografía.....	34
Capitulo 12.- Anexos.....	35

INDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Solicitudes de acceso y Requerimientos en la Tienda Electrónica....	17
Tabla 2: Ventas generadas en Tienda Electrónica.....	18
Tabla 3:: Ventas de Product Support en Proceso B2B.....	23
Tabla 4: Ventas de Equipos en Proceso B2B.....	23
Tabla 5: Ventas de Product Support en Proceso Integrated Procurement.....	24
Tabla 6: Ventas de Product Support en Proceso Medios.....	26
Tabla 7: Ventas de Equipos en Proceso Medios.....	26
Tabla 8: Cuadro de Gestión al 2011, Centro e-business.....	30
Tabla 9: Presupuesto 2008 del Centro e-business.....	30

INDICE DE FIGURAS.

Figura 1: Historia de Finning.....	10
Figura 2: Historia de Finning.....	10
Figura 3: Historia de Finning.....	10
Figura 4. Historia de Finning.....	10
Figura 5: Distribución de Sucursales.....	12
Figura 6: Centro Distribución de Repuestos.....	13
Figura 7: Estrategia Corporativa de Finning.....	14
Figura 8: Gráfico de Confiabilidad versus Tiempo de clientes en Tiendas Electrónicas.....	17
Figura 9: Embudo de actividad en Tienda Electrónica.....	18
Figura 10: Embudo de Oportunidades Proceso B2B – Modalidad Subasta	22
Figura 11: Proceso Integrated Procurement.....	24
Figura 12: Embudo de Oportunidades sobre Proceso Medios.....	26
Figura 13: Organigrama del Centro e-business.....	28
Figura 14: Proceso B2B.....	35
Figura 15: Proceso B2C.....	35
Figura 16: Proceso Medios.....	36
Figura 17: Proceso de Seguimiento de Ordenes de Repuestos.....	36
Figura 18: Proceso de Seguimiento de Oportunidades Transferidas a Sucursales.....	37

Resumen Ejecutivo.

El proyecto tuvo como objetivo Implementar el Centro e-business en Finning Sudamérica para el manejo de las Oportunidades de negocios capturadas por el Canal electrónico. Este fue un desafío dado que inicialmente estas labores se esperaba que estuvieran operando en las 30 Sucursales que comprende Finning en Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay.

La línea base entrego que el 20% del universo de Oportunidades (US\$ 384 Millones) era atendida en tiempo y forma por el canal electrónico. Además, su facturación alcanzó a US\$ 35 millones con un Ebit de US\$ 7 Millones.

Según lo anterior era necesario centralizar esta operación en el Centro e-business para aumentar la visibilidad de los negocios capturados por el Canal Electrónico. Así también, tener una mayor presencia en los clientes al cotizar productos que tenían una baja comercialización dada su naturaleza asociada a repuestos de mantención, muy competitivos en el mercado. Finalmente al implementar este proyecto se estipulo como meta al primer año aumentar las ventas en un 25% sobre su línea base (año 2007).

La metodología Six Sigma fue utilizada en este proyecto para implementar el Centro e-business en Finning para Sudamérica. En primera instancia, permitió desarrollar los procesos necesarios para la atención del Canal Electrónico. Entre ellos, definir roles y responsabilidad que finalmente fueron la base para crear los cargos que hoy tenemos en Operación en el Centro e-business. La Implementación de los procesos fue validada por las Gerencias de Operaciones de Sucursales en Finning Sudamérica, la Gerencia de Inventario & Logística y por la Gerencia de Marketing Service. Se suscribieron acuerdos de Servicios con estas Gerencia para delimitar tiempos de los entregables por cada proceso en su operación.

El resultado al cerrar el primer año de haber implementado el Centro e-business para Finning Sudamérica es un crecimiento en el Canal Electrónico de las ventas en un 27% y un incremento en el Ebit en un 34% sobre línea base del proyecto. Esto se debe principalmente a la definición de una Operación centralizada cuyo foco es el Comercio Electrónico, a la Operación basada en Procesos en donde se describen claramente Roles y Responsabilidades y finalmente los Acuerdos de Servicios con las Gerencias que participan en cada uno de los procesos.

Capítulo 1: Historia de Finning.

En 1928 un joven llamado Earl B. Finning tuvo una visión. Renunció a su cargo como vendedor de maquinaria Caterpillar en California y emigró a la provincia de Columbia Británica en Canadá, para instalarse en Vancouver con un negocio de venta y servicio de varios tipos de maquinaria pesada, consiguiendo en 1933, la representación de Caterpillar para toda la provincia. Así nació Finning Tractor & Equipment Co. Ltd.

Earl Finning tuvo siempre la creencia de que un oportuno suministro de repuestos junto a un servicio técnico profesional y eficiente era la clave para elevar la productividad de los equipos. Por eso, desde el primer día su filosofía de trabajo fue: "Damos Servicio a lo que Vendemos", concepto que lo llevó a establecer una red extensa de sucursales en toda la provincia, llegando hasta los lugares más agrestes y remotos.

Después de la guerra, el desarrollo de Columbia Británica continuó a un ritmo acelerado, y Finning tuvo activa participación en el suministro de grandes cantidades de equipos para trascendentes proyectos tales como; embalses, centrales hidroeléctricas, plantas de celulosa, minas de oro, cobre y carbón, autopistas y fundación de nuevas ciudades.

Al fallecer Earl Finning, en 1965, dejó el control de la compañía en manos de su familia. En los últimos años de los '60, la empresa empleaba a más de 1.000 personas y tenía sucursales en toda la provincia, además de una nueva Casa Matriz y Centro Técnico en la ciudad de Vancouver.

La década de los '70 trajo más desarrollo. La empresa, apoyándose en el amplio conocimiento de las necesidades de sus clientes, empezó a modificar y adaptar equipos Caterpillar para satisfacer los exigentes requerimientos de éstos. De esta forma, Finning se convirtió en fabricante de varios productos, destinados principalmente al rubro forestal. Durante estos años, además, la empresa consolidó su representación en los Territorios del Noroeste y el Yukón, en Canadá.

El mayor cambio ocurrió en los años '80, cuando Finning se transformó en empresa internacional al adquirir los derechos para representar Caterpillar en Inglaterra Occidental, Gales y Escocia. En 1986, Finning pasó a ser una sociedad anónima abierta, con razón social nueva - Finning Limited- y en 1989, la empresa creció de nuevo tras la adquisición de la representación Caterpillar en la provincia canadiense de Alberta.

1.1.- Historia de Finning en Chile

La formación de Finning Chile es la historia de dos empresas con orígenes muy distintos, pero que convergen hacia una misma filosofía de trabajo.

Con su nuevo carácter internacional, Finning empezó a evaluar otras oportunidades a nivel mundial y Chile fue un país de importante atracción. A principio de los '90, se dieron los primeros pasos para la adquisición del representante de productos Caterpillar en territorio chileno, Gildemeister S.A.C.

Poseedor de una excelente línea de equipos, junto con un eficiente respaldo de repuestos y servicio técnico, Gildemeister S.A.C -que tenía la representación de Caterpillar Tractor Co. para todo el territorio chileno desde 1940 - había logrado el éxito de la marca en Chile.

En 1993, Finning Ltd. compró Gildemeister S.A.C., y en octubre de 1997, la razón social de la empresa fue cambiada a Finning Chile S.A.

1.2.- Finning, Una Empresa Internacional, en Chile

Con más de 13.000 personas trabajando en 2 continentes, la compañía canadiense Finning es el principal distribuidor del mundo de productos y servicios Caterpillar.

Finning International, cuya casa matriz se encuentra en Canadá, cuenta con operaciones en Sudamérica - Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay- que conforman a Finning Sudamérica; Finning Canadá -en las provincias de Columbia Británica, Alberta y los Territorios del Noroeste y el Yukon- y Finning Reino Unido, donde es el único distribuidor Caterpillar para toda Inglaterra, Escocia y Gales.

La presencia de Finning en nuestra región se materializó con la adquisición –en 2003- de Macrosa, Matreq y Gemcosa, los antiguos distribuidores Caterpillar en Argentina, Bolivia y Uruguay –respectivamente- que se sumaron a Finning en Chile.

En Chile, el grupo Finning cuenta con 3.356 funcionarios y está compuesto por 24 sucursales –12 Finning, 7 The CAT Rental Store y 5 Diperk- que aseguran un completo y eficiente respaldo para todos los productos que vendemos. Nuestro Centro de Reparación de Componentes (CRC) y Centro de Distribución de Repuestos (CDR), junto con un servicio técnico en terreno en 17 contratos, prestan un respaldo eficaz para nuestros clientes, principalmente en los mercados de Minería, Construcción Pesada, Construcción General y Forestal, Motores Marinos y Sistemas de Potencia y Energía.

Además de Caterpillar, Finning representa en Chile a otros fabricantes de reconocida trayectoria, como la alemana O&K.

Finning Sudamérica suma un total de 49 sucursales, 4.581 empleados e ingresos, en el 2006, por 1.009,9 millones de dólares aproximadamente. Las operaciones cubren un área de 4.84 millones de kilómetros cuadrados.

Figura 1: Historia de Finning



Figura 2: Historia de Finning



Figura 3: Historia de Finning.



Figura 4: Historia de Finning.



Capítulo 2: Compromiso Finning

El Compromiso de Finning para nuestros clientes es:

“Entregamos las mejores soluciones creando relaciones basadas en un entendimiento íntimo del problema de cada cliente.”

El Compromiso para con nuestros accionistas es:

“Desarrollamos continuamente mayor valor para los accionistas. Realizamos nuestros negocios en forma ética.”

El Compromiso para nuestros empleados es:
Trabajamos juntos de tal forma que:

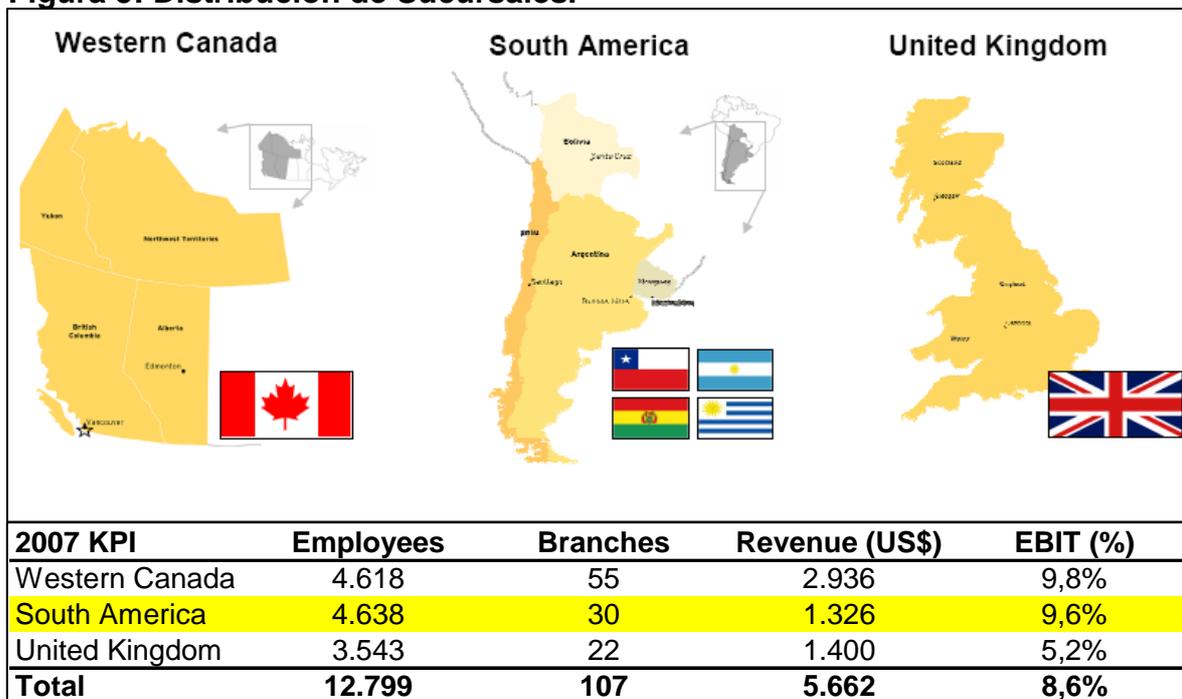
- Cada uno de nosotros es libre de actuar de acuerdo con metas claras y comunes.
- Todos sentimos la satisfacción de hacer algo que nos permite mantener a nuestros clientes.
- Todos sabemos por anticipado acerca de cambios que afectan nuestro trabajo.
- Estamos involucrados en los cambios que afectan nuestro trabajo.
- Nos sentimos seguros de dar nuestra opinión.
- Las oportunidades para nuestro desarrollo y crecimiento individual son justas.
- Todos sabemos a dónde y cómo llegaremos ahí.
- Nos interesa el bienestar de cada uno.
- Todos tenemos el sentido de urgencia en relación al cumplimiento de nuestros compromisos con nuestros clientes y unos a otros.
- Todos voluntariamente asumimos la responsabilidad de que las cosas se hagan a tiempo.

"Mi tarea es hacer que nuestros clientes y nuestra empresa tengan éxito"

Capitulo 3: Distribución de Sucursales en Finning Sudamérica.

En Finning Internacional en total comprende 107 Sucursales, el 28% corresponden a Finning Sudamérica con 30 Sucursales distribuidas en Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay. La Fig. 5, ilustra esta información.

Figura 5: Distribución de Sucursales.



Capítulo 4: Centro Distribución de Repuestos Finning.

Finning cuenta con tres Centros de Distribución de Repuestos (CDR) en la región, localizados en Buenos Aires, Antofagasta y Santiago. Éste último, recientemente incorporado, tiene como finalidad atender las solicitudes de repuestos para las sucursales no mineras y permitirá acelerar los tiempos de entrega hacia las sucursales del sur del país, satisfaciendo así más rápidamente las necesidades de los clientes.

Nuestros CDRs disponen de un amplísimo stock de productos y operan 24 horas al día, 7 días a la semana, con sistemas computacionales de última generación para el manejo de inventario y atención de las órdenes.

Estos centros, más la red nacional de bodegas en faenas y sucursales, nos permiten asegurar a nuestros clientes la continuidad operacional de sus equipos Caterpillar y entregarles el respaldo y soporte que nos caracterizan.

En Finning hemos desarrollado un sistema de despacho propio -con un camión corporativo que recorre el país diariamente- para atender los requerimientos de nuestros clientes, ya que sabemos que sus negocios no pueden esperar.

Figura 6: Centro Distribución de Repuestos



Capitulo 5: Project Charter Centro e-business.-

5.1.- Caso de Negocio.-

Antes de Implementar el Centro e-business la estructura de manejo de oportunidades en Marketplace (Portales) y B2C (Tienda Electrónica) estaba disgregada en las Sucursales. No prestaban la atención a nivel de requerimiento como el cliente lo demandaba dado que el foco de las Sucursales es la atención presencial. Por este motivo, la línea base nos entregaba que el 20% de las necesidades asociadas al rubro de Finning eran atendidas en el Canal Electrónico. Al implementar el Centro de e-business estamos cubriendo el 100% de las oportunidades obteniendo como objetivo para el año 2008 un crecimiento de un 25% en ventas comparado con el año 2007,.

5.2.- Enunciado de la Oportunidad.-

El Centro e-business, entrega una atención directa a los requerimientos publicados en los Marketplace (portales), como también en B2C (Tienda Electrónica), con lo cual se puede aumentar en un 25% las ventas dentro del canal de Ventas Electrónicas.

Este proyecto esta relacionado con el Objetivo Estratégico de Finning “Clientes” y “Crecimiento Rentable” definidos en la pirámide por Finning, la cual se ilustra en la Fig. 7, Además, esta asociado a los factores críticos de éxito “Repuestos, Servicios y Soluciones” y “Agilidad & Velocidad”. Con esto podemos concluir que debería estar alineado con la Estrategia Corporativa al 2011.



Figura 7: Estrategia Corporativa de Finning.

Este proyecto lo realicé con la metodología Six Sigma, por lo tanto:

- El Definir empezó en Marzo 2007
- Medir en Julio de 2007,
- Analizar en Agosto de 2007,
- Implementar en Agosto de 2007 y
- Controlar en Septiembre de 2007.

Capítulo 6: Procesos Implementados en el Centro e-business.-

La actual memoria consiste en presentar el “-como desarrollé e implementé, el Departamento de Comercio Electrónico (Centro e-business) en una Empresa Multinacional”, que es Finning Sudamérica, con presencia en Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay.

Para entregar un servicio de excelencia a los Clientes Finales (Externos) que comercializan sus oportunidades por el Canal Electrónico, se implementaron los siguientes procesos de negocios.

6.1.- Procesos B2C (Business to Customer): Tienda Electrónica

Este es un proceso Inbound que consiste en atender íntegramente la Tienda Electrónica, disponible en las Web de Finning, en los 4 países. En estas el cliente puede consultar y comprar repuestos en línea desde cualquier punto, el proceso finaliza con su pedido ingresado automática y directamente en el ERP de Finning. La Tienda Electrónica dispone de un “Catálogo Electrónico” en donde el cliente puede consultar por repuestos, su precio y disponibilidad en las bodegas a nivel nacional, inclusive su disponibilidad en fábrica (Miami y Morton en EEUU). Además, esta tienda entrega a los clientes los respectivos cambios de números de partes de repuestos.

El Proceso comienza con la solicitud del Cliente de acceder a la Tienda Electrónica, esta validación la debe entregar el Gerente de la Sucursal que corresponde a la ubicación física del Cliente. Posteriormente se capacita al cliente, ya sea presencial o en forma remota, utilizando la tecnología disponible para estos efectos, donde las reuniones son virtuales a través de un sitio de concurrencia que permite compartir “pantallas”. Así el cliente visualiza lo que uno le esta presentando desde mi computador. Este sistema de reuniones permite dar cursos de capacitación a distancia a un costo mínimo, aproximadamente US\$ 40 al año, independiente de las reuniones virtuales que se planifiquen y ejecuten.

La Fig N° 8, muestra los niveles de confianza en el tiempo de un cliente al utilizar una tienda electrónica de ventas. Este comportamiento exponencial nos indicó que después de la capacitación al cliente en el uso de la tienda electrónica, debemos monitorear permanentemente sus accesos en forma diaria por lo menos por un mes, contactándolo semanalmente por asesorías con el fin de lograr su confianza y así incentivar la compra en este canal. Logrando lo anterior, el seguimiento de acceso disminuye y solo se atiende las consultas solicitadas por el cliente.

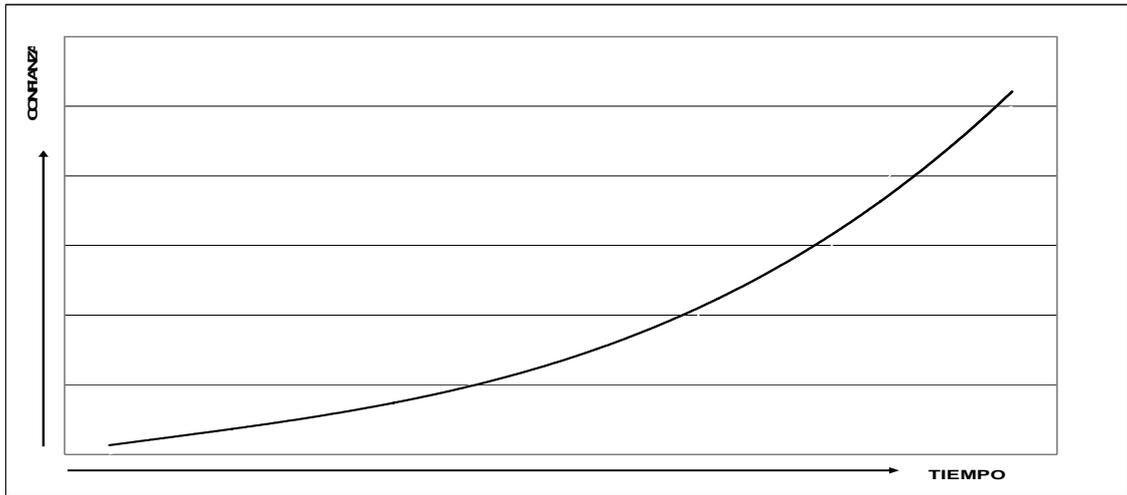


Figura 8: Gráfico de Confiabilidad versus Tiempo de clientes en Tiendas Electrónicas.

Una vez que el cliente genere los pedidos de repuestos a través de la tienda electrónica, el pedido queda ingresado automáticamente en estado “pendiente”, Posteriormente, el Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2C, contacta al cliente solicitando la respectiva OC que garantice el pago de los repuestos solicitados. Cuando el ejecutivo recibe la OC, a través de fax o e- mail, este direcciona el pedido a las bodegas o Centros de Distribución de Finning. Donde, esta recolectará los repuestos y lo despacharán a la Sucursal a la cual esta asociado el cliente para su entrega y facturación.

Si el cliente no envía la OC dentro de los próximos tres días hábiles este pedido se elimina informando al cliente de esta acción. Esta condición es informada a los clientes que cuentan con acceso a la tienda electrónica de repuestos de Finning en el momento que reciben sus accesos y su capacitación.

En la Table N° 1, se detallan las solicitudes de acceso mensuales de clientes externos, en los 4 países en que Finning tiene presencia. Se puede ver que entre Enero y Agosto del 2008, hemos recibido 1001 solicitudes. Para que un cliente externo califique debe tener equipo Cat registrado en el ERP de Finning o ser un competidor de servicios de Finning. Por este motivo sólo 25% (248 clientes) del total de solicitudes recibieron el acceso a la Tienda Electrónica de repuestos. Los 248 clientes han realizado 4.133 pedidos de repuestos en la Tienda Electrónica durante el periodo indicado anteriormente. Mayoritariamente en Chile.

Cantidad de Requerimiento	Ago_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08
B2C									
PartStore Web:									
Solicitudes Acceso	1.001	111	82	105	153	122	140	151	137
Chile	4.133	423	499	553	622	526	525	476	509
Argentina	14	3	3	1	2	2	0	3	0
Bolivia	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uruguay	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total B2C	5.011	537	584	659	777	650	665	630	509

Tabla 1: Solicitudes de acceso y Requerimientos en la Tienda Electrónica.

En la Tabla N° 2, se muestra el comportamiento de compras de repuestos en la Tienda Electrónica, generados por clientes externos, durante el periodo Enero a Agosto de 2008. Este monto asciende a US\$ 3,6 Millones, esperando que a Diciembre esto llegue a US\$ 6 Millones, un 165,6% más que la línea base del año 2007.

	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy. 08
B2C											
Tienda Electrónica											
Chile	2.200.000	3.668.901	348.039	656.474	355.752	454.792	394.417	515.855	411.826	531.746	5.964.500
Argentina	61.400	27.000	1.300	135	4.654	5.149	12.855	0	2.909	0	41.000
Bolivia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uruguay		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total B2C (US\$)	2.261.400	3.695.900	349.339	656.609	360.405	459.941	407.271	515.855	414.735	531.746	6.005.500

Tabla 2: Ventas generadas en Tienda Electrónica.

El éxito de este proceso, medido por el incremento de ventas, radica en la estrategia definida, por una parte, en la atención centralizada en este Proceso B2C, por otra, en la segmentación de los clientes en el uso de la Tienda Electrónica en las compras de repuestos.

En la Fig. N° 9, se describe la segmentación de clientes en el Proceso B2C. En ella encontramos los cinco niveles que componen la segmentación para los 248 clientes que tienen acceso a la tienda electrónica de repuestos.

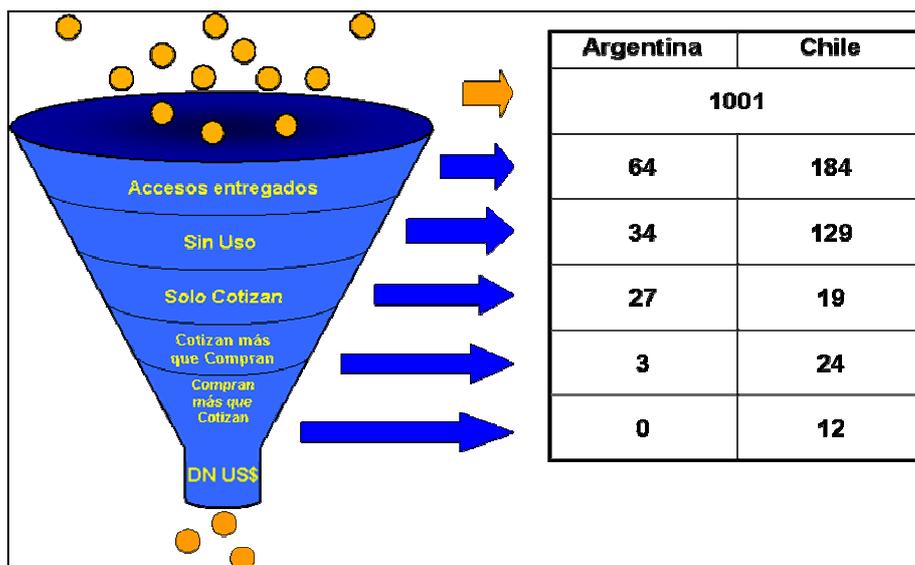


Figura 9: Embudo de actividad en Tienda Electrónica.

6.1.1.- Accesos entregados:

En este nivel cuantificamos los accesos entregados a la Tienda Electrónica de repuestos por cada país, clientes que calificaron por tener registrado sus equipos Cat en el ERP de Finning o son Competidores de Servicios.

6.1.2.- Sin Uso:

En este nivel encontramos a los clientes que recibieron la capacitación, ya sea presencial o virtual, y que posteriormente no han utilizado (ingresado) a la Tienda Electrónica. El plan de acción es una asesoría permanente para lograr la confianza del cliente de manera que utilice la tienda para comprar sus repuestos "on line". Estos clientes demanda mayor tiempo de monitoreo y

llamadas telefónicas semanales por parte del Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2C.

6.1.3.- Solo Cotizan:

En este nivel los clientes utilizan la Tienda Electrónica para consultar precios y su disponibilidad en bodegas, las compras la realizan personalmente en las Sucursales de Finning. Aquí el Plan de Acción se centra en asesorar al cliente en forma virtual (telefónica) de manera de resaltar las ventajas de realizar las compras a través de la tienda electrónica. Esto tiene una ventaja para Finning dado que se descomprimen las visitas a las Sucursales de Finning. El cliente sólo debe ir a retirar sus repuestos cuando estén disponible en su sucursal, Además, también genera una disminución en las operaciones de cotizaciones en los “Counter” de las Sucursales, ya que el cliente consulta sus precios directamente en la Tienda Electrónica en el momento que lo necesite.

6.1.4.- Cotizan más que Compran:

En este nivel los clientes Cotizan más que Compran en la Tienda Electrónica, al menos han utilizado la Tienda Electrónica para solicitar sus pedidos de repuestos en una oportunidad. El Plan de Acción se centra en buscar las causas de porque no han seguido comprando por Internet, la voz del cliente nos puede señalar oportunidades de mejoras que debemos corregir en nuestro Proceso B2C. Aquí los clientes ya están manifestando su confianza en este canal y debemos seguir validando esto frente al cliente.

6.1.5.- Compran más que Cotizan:

En este nivel los clientes compran más que consultan precios en la Tienda Electrónica. Son clientes que ya tienen mayor grado de confianza en el uso de este canal para cursar sus pedidos. El Plan de Acción es principalmente mantener y aumentar esta satisfacción de fidelización al canal.

El objetivo central de la Segmentación antes mencionada es empujar a los clientes al final del Embudo, en donde se concentran los clientes que generan más compras en la Tienda Electrónica. Esta metodología logra conseguir Planes de Acción precisos por cada nivel y permite visualizar permanentemente el comportamiento de los clientes en la Tienda Electrónica. De esta manera, se logran tomar acciones proactivas para tener controladas las fugas de clientes en el tiempo a través de su inactividad en la Tienda Electrónica de Repuestos de Finning.

6.2. - Procesos B2B (Business to Business):

Este es un proceso Outbound, consiste en buscar oportunidades de negocios asociados al Core de Finning en los Marketplace o Portales Electrónicos, en los cuales Finning esta inscrito como proveedor de Servicios. El Listado de Marketplace por países es:

6.2.1.- Marketplace en Chile:

- **Mercado Público:**

Ex Chilecompra, portal del Gobierno de Chile que inscribe sus solicitudes por este medio transparentando su adjudicación. Aquí los clientes (Municipios, Gobernaciones, etc) “subastan” sus necesidades o bien realizan adjudicaciones directas a través del envío de Ordenes de Compras sin subasta inicial. El Proveedor (Finning) debe inscribir los rubros para recibir las oportunidades en forma electrónica, a la fecha Finning tiene inscrito 127 Rubros asociados al Core.

- **Quadrem:**

Principal portal Minero en Chile, cuyos dueños son las grandes empresas mineras. Este portal esta implícito en el sistema de negocios de estas empresas (Clientes). Aquí los clientes “subastan” sus necesidades a los proveedores de servicios que tienen el Core asociado. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa recibir las oportunidades. Finning tiene inscrito 85 rubros asociados a su Core.

- **Supply Center:**

Marketplace asociado a Quadrem que administra las Órdenes de Compra que se envían a los proveedores de servicios cuando se adjudican sus necesidades. Pueden ser directas o mediante subastas publicadas en Quadrem.

- **Artikos:**

Portal transaccional en Chile utilizados por algunos clientes mineros que no participan en Quadrem. Aquí los clientes “subastan” sus necesidades o realizan adjudicaciones directas a Clientes a través del envío de Órdenes de Compra.

- **IConstruye:**

Portal de la Cámara Chilena de la Construcción de Chile, es el principal portal de este segmento de clientes. Algunos lo utilizan dentro de sus sistemas de negocios. Aquí los clientes “subastan” sus necesidades o realizan adjudicaciones directas a través del envío de las respectivas Órdenes de Compra. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa recibir las oportunidades. Finning tiene inscritos 67 rubros asociados a su Core.

- **Se Negocia:**

Portal que utilizan los clientes para realizar sus solicitudes de necesidades mediante invitación directa a participar en la subasta. Esta asociado al mercado de la Construcción.

- **Adquiera:**
Portal perteneciente a Telefónica SA, principalmente sus necesidades están asociados a clientes bajo el Segmento de Energía. Aquí los clientes “subastan” sus necesidades a los proveedores de servicios relacionados al Core de la necesidad.

En estos 7 Marketplace o Portales Electrónicos los clientes al adjudicar su necesidad ya sea directa o por subasta, envían la respectiva Orden de Compra por esta canal.

6.2.2.- Marketplace en Argentina:

- **ArgentinaCompra:**
Es el Portal del Gobierno Argentina, que es utilizado para presentar sus necesidades a los proveedores de Servicios asociados al Core. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa recibir las oportunidades. Finning tiene inscrito en este portal 96 Rubros asociados a su Core.
- **Exiros:**
Portal Argentino asociado al segmento de cliente de la Construcción. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa recibir las oportunidades. Finning tiene inscrito 27 Rubros asociados a su Core.
- **Petronet:**
Portal Argentino asociado al Segmento de Cliente de Energía. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa recibir las oportunidades. Finning tiene inscrito 18 Rubros asociados a su Core.

6.2.3.- Marketplace de Bolivia:

- **Compendio:**
Portal Boliviano asociado al Segmento de Clientes de la Construcción. El Proveedor debe inscribir los rubros que le interesa y recibir las oportunidades. Finning tiene inscrito en este portal 36 Rubros asociados a su Core.

6.2.4.-Marketplace de Uruguay:

En este país no hemos encontrado ningún Portal que este relacionado al Core de Finning. Estamos buscando algún medio electrónico que nos permita capturar centralizadamente desde Chile (Santiago) oportunidades asociadas al Core de Finning.

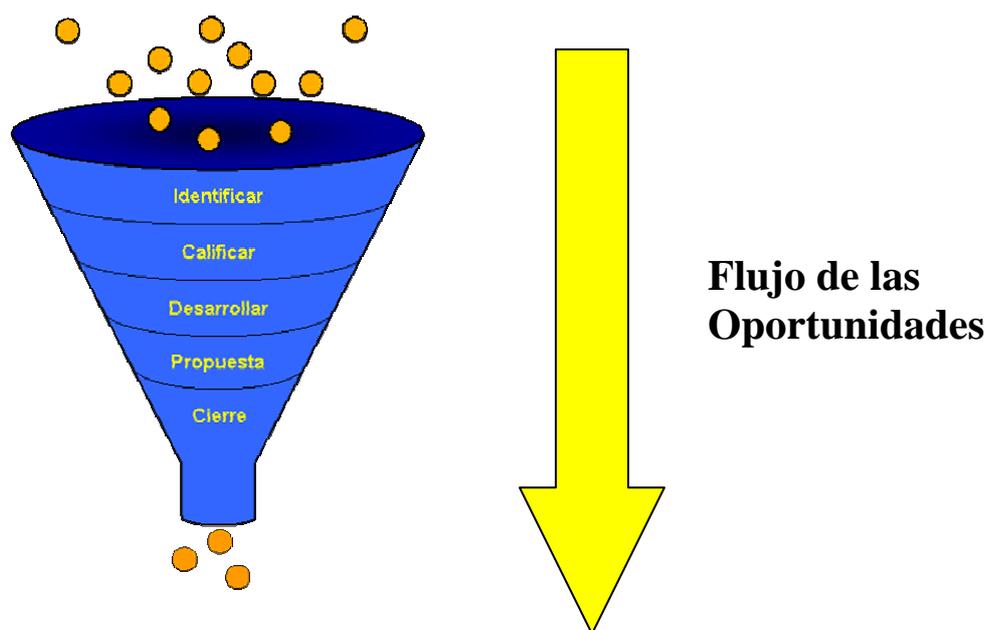
La atención que detalla este Proceso B2B, es desarrollado por 2 Ejecutivos de Ventas Electrónicas B2B, uno para el Segmento de Construcción y el otro para el Segmento Minero, existen dos modalidades, dependiendo si es una “subasta” o Adjudicación Directa.

6.3.- Proceso B2B - Modalidad Subasta:

Este es un proceso outbound, comienza con “buscar” las oportunidades de negocios en estos 11 Marketplace o Portales en Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay. Posteriormente se “Identifica” al cliente o prospecto que demanda la necesidad, luego se “Identifica” si la Empresa esta enrolado en el ERP de Finning, si esta enrolado se identifican los vendedores asignados a la Empresa en el área de negocios de Equipos, Arriendo y Product Support (Repuestos y Servicios). Luego se “Califica” la oportunidad bajo las áreas de negocios de Finning (Equipo Nuevo, Equipo Usado, Arriendo, Product Support), si la oportunidad es de Equipo Nuevo o Equipo Usado o Arriendo, es transferida al vendedor que esta asignado el cliente Si la oportunidad es de un prospecto esta es transferida al Gerente de la Sucursal en donde esta ubicado el cliente para su atención. Registrando en nuestra base de datos de Oportunidades B2B dicha transferencia y los datos mínimos para realizar seguimiento. Si la Oportunidad es de Product Support es atendida por el Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2B en forma integral. Posteriormente el Ejecutivo debe “Desarrollar” la mejor solución para satisfacer la necesidad del cliente, apoyándose en los Product Manager para estos efectos. Además, en esta etapa el Ejecutivo debe contactar al cliente para asegurar el entendimiento de su necesidad, resolviendo dudas técnicas que pudieran presentarse. Luego, el Ejecutivo debe de inscribir la “propuesta” en el marketplace en la cual el cliente publicó la necesidad. Finalmente el cliente “cierra” el negocio ya sea como Ganada, Perdida, Nula, si en negocio es adjudicado a Finning, el Ejecutivo recibe la Orden de Compra vía el Canal Electrónico.

Esta metodología de Administración del Embudo de Oportunidades se ilustra en la siguiente gráfica:

Figura 10: Embudo de Oportunidades Proceso B2B – Modalidad Subasta.



6.4.- Proceso B2B - Modalidad de Asignación Directa:

Este es un proceso Inbound, el cliente solicita su necesidad directamente al proveedor de servicios mediante el envío de una Orden de Compra por el Canal Electrónico. Esta modalidad es usada cuando existe un contrato de mantención de los equipos, así dicha Orden de Compra es enviada bajo los acuerdos del contrato.

Según la Fig. N° 10, el Embudo de Oportunidades, esta modalidad entra en la etapa de "Cierre" con negocio ganado. Así el Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2B debe generar los documentos internos para el despacho de los repuestos y posteriormente facturar.

La Tabla 3, detalla las ventas de Product Support realizadas a través del Canal Electrónico y también las ventas de Equipos realizadas a través del Canal Electrónico, periodo es entre Enero y Agosto de 2008. Además, su valor proyectado a Diciembre de 2008 y, finalmente, las ventas realizadas en el año 2007, línea base.

Product Support US\$	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy. 08
B2B											
Chile											
Chilecompra	408.133	1.322.925	39.999	150.544	211.725	134.190	169.991	342.383	199.840	74.252	1.984.387
Quadrem	1.458.403	2.353.566	643.993	15.318	517.936	84.648	303.743	108.707	195.759	483.463	3.530.349
Artikos	449.283	477.142	75.735	10.032	10.581	194.301	33.706	70.198	57.511	25.079	715.713
Se Negocia		146	0	0	0	0	146	0	0	0	219
Adquira		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iconstruye	438.202	165.389	0	6.570	8.868	40.296	11.314	25.939	31.782	40.620	248.084
Total B2B US\$	2.754.020	4.319.168	759.727	182.465	749.110	453.435	518.900	547.227	484.891	623.414	6.478.752

Tabla 3: Ventas de Product Support en Proceso B2B.

Equipos (US\$)	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy.08
B2B											
Chile											
Chilecompra		2.277.917		279.820		443.503	433.269	859.502	30.802	231.022	3.416.875
Quadrem		0									0
Artikos		6.337.247		529.081	118.864		5.357.996	178.142	50.172	102.991	9.505.870
Se Negocia		0									0
Adquira		0									0
Iconstruye		0									0
Total B2B US\$	11.114.882	8.615.164	0	808.901	118.864	443.503	5.791.265	1.037.644	80.974	334.013	12.922.746

Tabla 4: Ventas de Equipos en Proceso B2B.

Con lo anterior, en Product Support se espera un incremento de 135,2% entre el Proyectado 2008 y su línea base año 2007, para las ventas de Equipos se espera un incremento de 16,3% entre el Proyectado 2008 y su línea base año 2007.

6.5.- Proceso Integrado de Adquisiciones (Integrated Procurement).

Este es un proceso Inbound, consiste en conectar tecnológicamente el ERP del Cliente con el ERP de Finning. Así los requerimientos viajan por un canal electrónico debidamente protegido, bajo validadores que permitan verificar la consistencia de la información, a nivel de Números de Piezas como de Precios.

Para lograr cada integración se debe primeramente mapear un proceso de integración, posteriormente se deben mitigar los "gaps" que debemos resolver, tanto en el área del cliente como en el área de Finning, para lograr el éxito.

Luego se debe instalar y conectar en el ERP del Cliente el “Catalogo Electrónico de Finning” que esta dentro la Tienda Electrónica detallado en el punto 6.1.

En la Fig. N° 11, se detalla a gran escala el proceso de Integración de Adquisiciones.

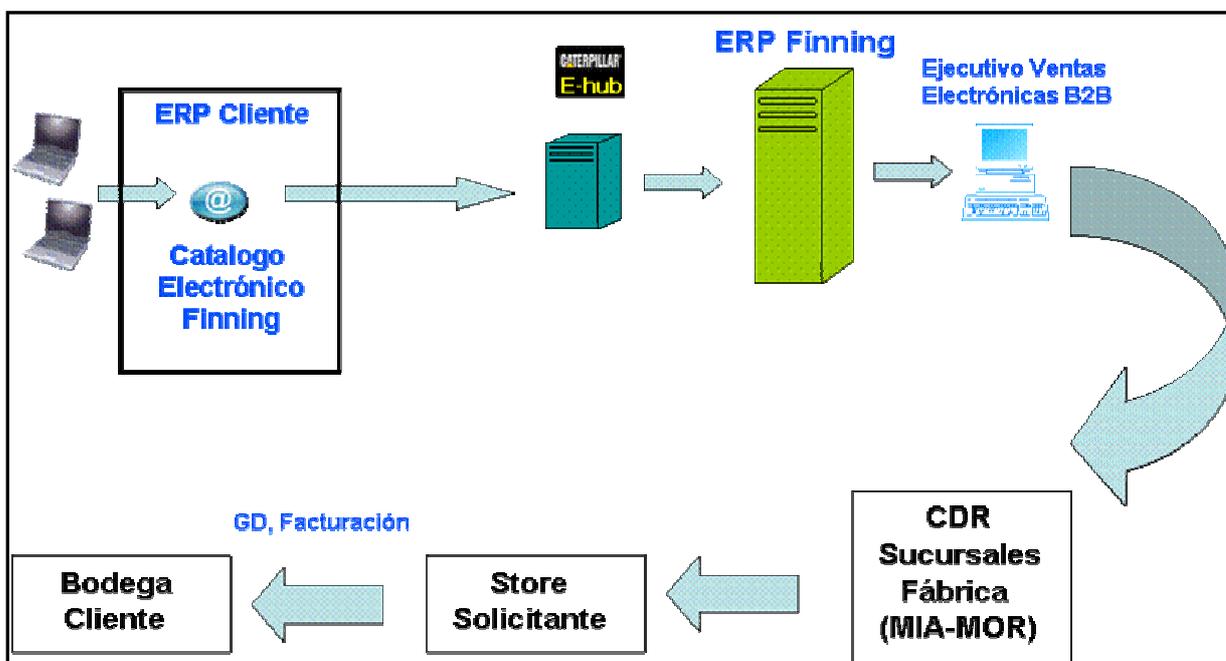


Figura 11: Proceso Integrated Procurement

En la Tabla N° 5, se detalla la gestión de ventas realizada por este proceso durante el periodo Enero a Agosto de 2008, su proyección a Diciembre de 2008 y finalmente su línea base año 2007. Lo anterior indica que este año va a ser similar al 2007 con un aumento en las ventas de 0,5 %.

Product Support US\$	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy. 08
Integrated Procurement											
El Abra		6.583.197	1.085.641	841.037	855.789	739.597	856.541	880.270	801.563	522.759	9.874.795
Escondida		6.131.521	858.757	533.603	579.647	771.650	816.103	544.357	778.575	1.248.830	9.359.205
Spence											
Cerro Colorado											
Total IP (US\$)	19.140.367	12.714.718	1.944.398	1.374.640	1.435.436	1.511.247	1.672.644	1.424.627	1.580.138	1.771.589	19.234.000

Tabla 5: Ventas de Product Support en Proceso Integrated Procurement.

6.6.- Proceso Medios.

Este es un proceso Inbound centralizado, mediante Correos Corporativos página web de Finning y servicios contratados a proveedores, permite atender todos los requerimientos de los clientes enviados desde los países en donde Finning tiene presencia. Adjunto listado de Medios que están vigentes:

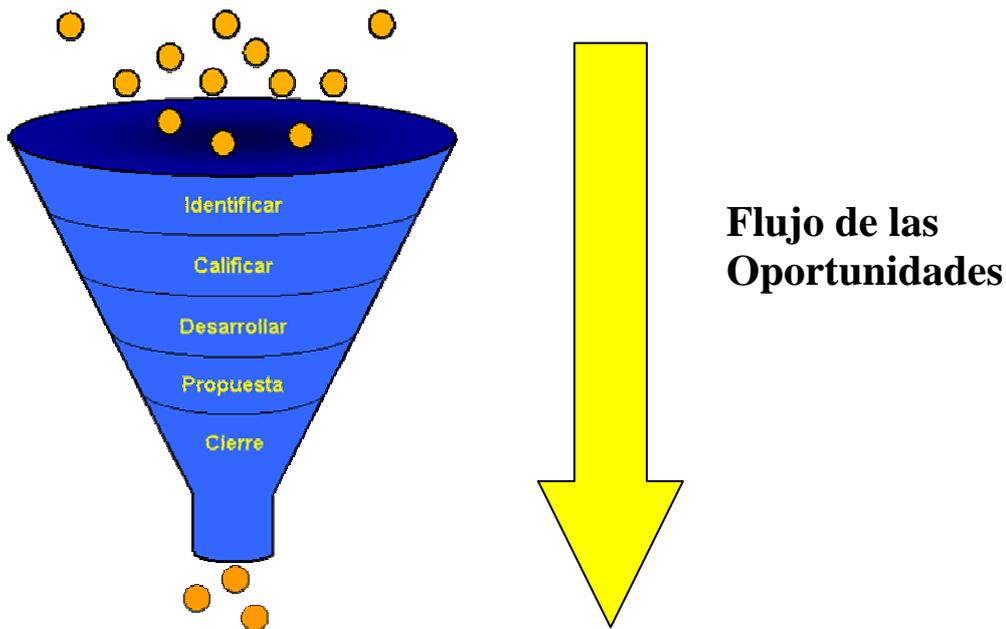
- **Argentina:**
Correo Corporativo de Finning Argentina, web de Finning Argentina, Vía Rural Argentina.

- **Bolivia:**
Correo Corporativo de Finning Bolivia, web de Finning Bolivia, Vía Rural Bolivia y Sicoes.
- **Chile:**
Correo Corporativo de Finning Chile, web de Finning Chile, Vía Rural Chile, Ondac y Unip (Proyectos y Negocios).
- **Uruguay:**
Correo Corporativo de Finning Uruguay, web de Finning Uruguay, Vía Rural Uruguay.
- **Caterpillar:**
También recibimos requerimientos de nuestra representada mediante su página web a los cuatro países, es un canal más del proceso “medios”.

El proceso comienza con “repcionar” la necesidad del cliente mediante algunos de los “medios” detallados anteriormente. Posteriormente se “Identifica” al cliente o prospecto que demanda la necesidad. Luego, se verifica si la empresa esta enrolada en el ERP de Finning, si esta enrolada se identifican los vendedores asignados al cliente en el área de negocios de Equipos Nuevos, Equipos Usados, Arriendo y Product Support (Repuestos y Servicios). Luego, se “Califica” la oportunidad (necesidad) bajo las áreas de negocios de Finning (Equipo Nuevo, Equipo Usado, Arriendo, Product Support). Si la oportunidad es de Equipo Nuevo, Equipo Usado o Arriendo, es transferida al vendedor que esta asignado el cliente. Si la oportunidad es de un prospecto esta es transferida al Gerente de la sucursal en donde esta ubicado el cliente para su atención. Además, en nuestra base de datos de Oportunidades de Medios se registra dicha transferencia y los datos mínimos para realizar el seguimiento. Si la Oportunidad es de Product Support es atendida por el Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2C en forma integral. Posteriormente el Ejecutivo debe “Desarrollar” la mejor solución para satisfacer la necesidad del cliente, apoyándose en los Product Manager para estos efectos. Además, en esta etapa el Ejecutivo debe contactar al cliente para asegurar el entendimiento de su necesidad, resolviendo dudas técnicas que pudieran presentarse. Luego, el Ejecutivo debe confeccionar la “propuesta” y enviarla al cliente vía e- mail o fax según lo indique. Finalmente el cliente “cierra” el negocio como perdido, ganado o nulo. Si es negocio ganado el cliente nos envía la respectiva Orden de Compra por algún medio electrónico.

La administración del Embudo de Oportunidades se detalla en el siguiente cuadro.

Figura 12: Embudo de Oportunidades sobre Proceso Medios.



En la Tabla N° 6, se adjuntan las Ventas de Product Support y, en la Tabla N° 7, las Ventas de Equipos generadas por el Proceso Medios durante el periodo de Enero a Agosto de 2008, en total se proyecta para el año US\$ 170.115.- No se tienen registradas las ventas de este proceso durante el año 2007, línea base.

Product Support US\$	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy. 08
Medios											
Email Corporativo											
Chile		2.459		2.459	0	0	0	0	0	0	3.689
Argentina											
Bolivia											
Uruguay											
Via Rural											
Chile											
Argentina											
Bolivia											
Uruguay											
Sicoes											
Bolivia											
Total Medios US\$		2.459	0	2.459	0	0	0	0	0	0	3.689

Tabla 6: Ventas de Product Support en Proceso Medios.

Equipos US\$	2007	2008_YTD	ene-08	feb-08	mar-08	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	Proy.08
Medios											
Email Corporativo											
Chile											
Argentina											
Bolivia											
Uruguay											
Via Rural											
Chile		56.116				3.616		18.500	34.000		84.174
Argentina		18.335					15.296	208	2.831		27.503
Bolivia		36.500					36.500				54.750
Uruguay											
Sicoes											
Bolivia											
Total Medios US\$		110.951	0	0	0	3.616	51.796	18.708	36.831	0	166.427

Tabla 7: Ventas de Equipos en Proceso Medios.

6.7.- Procesos Back Office del Canal Electrónico.

Para atender el Canal Electrónico y así poder entregar un servicio de Excelencia al Cliente, los procesos de Back Office necesarios son:

6.7.1.- Seguimiento a las Órdenes de Repuestos:

El objetivo de este proceso es asegurar en tiempo y forma la entrega de repuestos al cliente final, teniendo presente el tiempo comprometido de entrega. El proceso indica 4 etapas necesarias a monitorear para todos los documentos de ventas generados por el Canal Electrónico. Estos son:

- **Cotización:**
Se monitorea y se gestiona para que efectivamente las cotizaciones sean entregadas al cliente, en los procesos B2B y Medios.
- **Venta:**
Se monitorea y se gestiona para que los documentos de ventas internos en Finning sean direccionados a las Bodegas y/o Centros de Distribución de Repuestos para su recolección.
- **Recolección:**
Se monitorea y se gestiona para que la recolección de los documentos de ventas se realice en los target definidos. Posteriormente se monitorea que los repuestos sean enviados a la sucursal que atiende al cliente.
- **Entrega:**
Un Telemarketers del Centro e-business llama al cliente informando que esta disponible su pedido en su sucursal de Finning para que lo pueda retirar. Finalmente se monitorea la emisión de la Factura y la respectiva Guía de Despacho, cerrando el proceso.

6.7.2.- Seguimiento a las Oportunidades enviadas a Sucursales.

El objetivo de este proceso es poder asegurar la respuesta al cliente cuando la oportunidad es calificada bajo el área de negocios de Equipos Nuevos, Equipos Usados y Arriendo. Un Telemarketers del Centro e-business contacta al vendedor que recibió la oportunidad 48 horas después de que el Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2B o B2C le envió dicha Oportunidad. Si al segundo llamado el vendedor no ha dado respuesta al cliente, se escala esta situación al gerente de la sucursal involucrada. Con esto se espera tener una fecha de entrega de la propuesta al cliente o bien dejar el requerimiento no atendido por las razones que el Gerente señale.

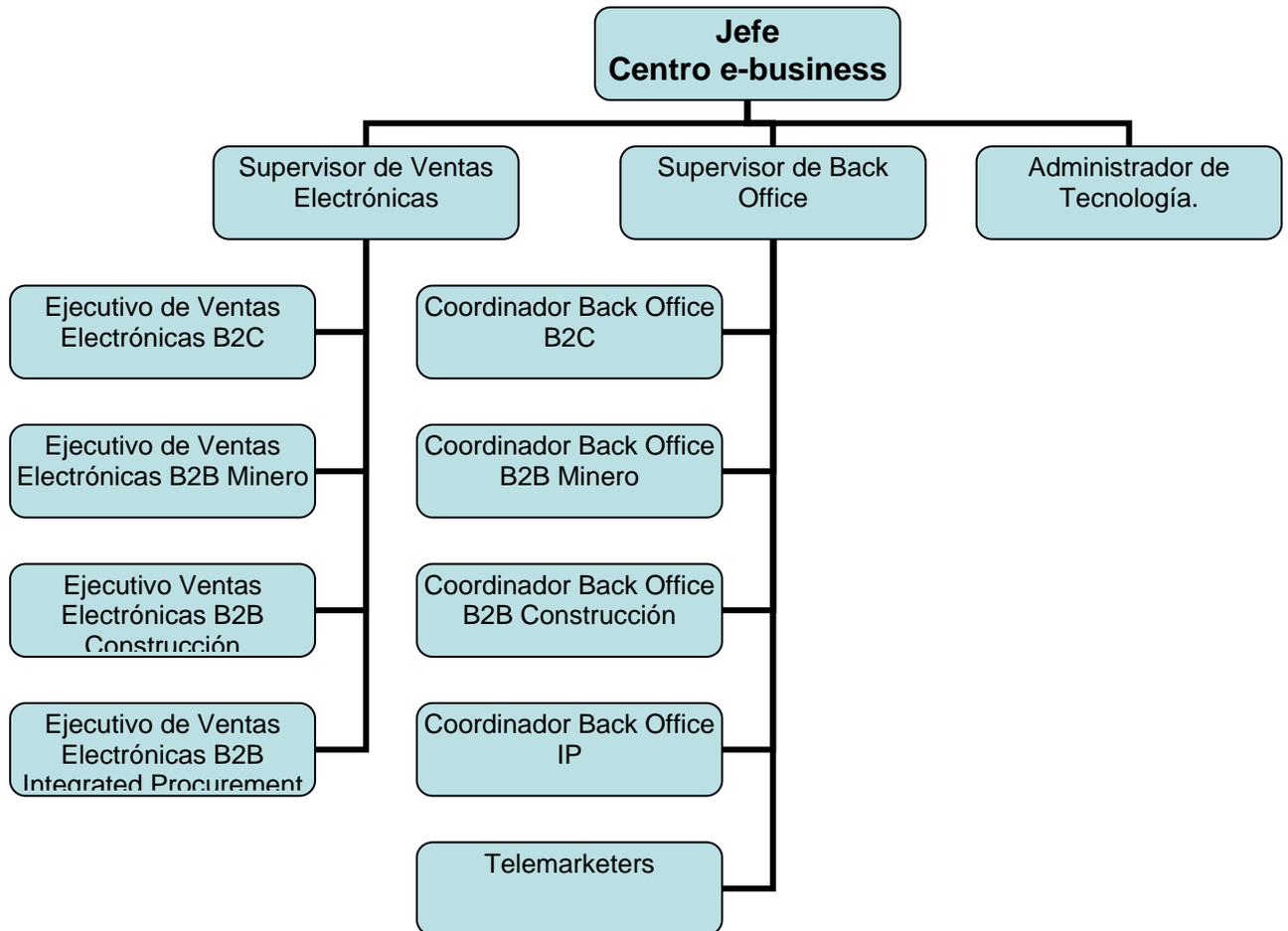
6.7.3.- Administrador de Tecnología.

El Centro e-business demanda altos niveles de Tecnología para poder satisfacer las necesidades de los clientes finales. Así mismo, requiere mantener los accesos a los sistemas que participan en sus procesos detallados anteriormente. Por este motivo este rol está clasificado dentro de los procesos Back Office del Centro e-business.

Capítulo 7: Organigrama del Centro e-business.-

En la Fig. N° 13, se presenta el Organigrama del Centro e-business de Finning, Presta servicios a los 4 países en donde Finning tiene presencia en Sudamérica (Argentina, Bolivia, Chile y Uruguay).

Figura 13: Organigrama del Centro e-business.



Los procesos de esta estructura organizacional se detallaron en capítulo 6, la definición de cada cargo (misión) y su distribución por procesos son:

7.1.- Coordinador de Back Office:

Su misión es monitorear e influir en la cadena de suministro de manera de asegurar el tiempo de entrega al cliente final. El proceso que este cargo es responsable es "Seguimiento de Ordenes de Repuestos". Este es el rol genérico, dado que existen coordinadores por cada proceso que el canal electrónico cubre para vender y/o gestionar los productos.

7.2.- Supervisor de Back Office:

Su misión es desarrollar, implementar, Supervisa y Controlar los procesos relacionados a Back Office interno de Finning Sudamérica. Está orientado a entregar un valor agregado al cliente externo en términos de cumplimiento de entrega de repuestos de acuerdo a políticas, procedimientos y plazos establecidos por la organización.

7.3.- Ejecutivo Ventas Electrónicas B2C:

Su misión es prospectar y fomentar en nuevos clientes (enrolados o no) el uso del Servicio de Comercio Electrónico B2C (Tienda Electrónica) y otros medios a nivel Finning Sudamérica. Estos son, Correo Corporativo, Vía Rural (Finsa), Sicoes (Bolivia), Unip (Chile), Ondac (Chile) y los futuros que se contraten en las líneas de repuestos, servicios, equipos o arriendo. Esto con el fin de aumentar la facturación de ventas por estos canales, de acuerdo a políticas, procedimientos y plazos establecidos por la organización. Los procesos bajo su responsabilidad son Proceso B2C y Proceso Medios.

7.4.- Ejecutivo de Ventas Electrónicas B2B:

Su misión es Prospectar (explorar), analizar, proponer y administrar Marketplace actuales y nuevos en los cuales la Compañía debe participar como proveedor de servicios. Esto con el propósito de capturar oportunidades de negocios, tanto en clientes nuevos como enrolados en las líneas de repuestos, servicios, equipos o arriendo. Lo que permitiría aumentar la facturación de ventas por el canal electrónico, teniendo en cuenta políticas, procedimientos y plazos establecidos por la organización. Este es el rol genérico que aplica al Ejecutivo enfocado en Minería, Construcción e Integrated Procurement. La responsabilidad de este cargo es sobre los Procesos B2B y Proceso Integrado de Adquisiciones (Integrated Procurement).

7.5.- Supervisor de Ventas Electrónicas:

Su misión es desarrollar, implementar, supervisar y controlar los procesos de ventas electrónicas generados por los canales Integrated Procurement, B2C (business to consumer), Marketplace B2B (business to business) y Medios (email corporativo, Vía Rural, Sicoes, Compendio) en Finning Sudamérica. Esto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar la facturación de ventas por estos canales. Debe estar de acuerdo a políticas, procedimientos y plazos establecidos por la organización.

7.6.- Administrador de Tecnología:

Su misión es mantener disponibles las aplicaciones que utiliza el comercio electrónico en un 97% de su tiempo. Además, debe administrar todos los sistemas del Centro e-business, configurando, implementando, testeando estos sistemas. Finalmente, es responsable de entregar los accesos a los clientes que califiquen para usar la "Tienda Electrónica".

7.7.- Jefe Centro e-business:

Su misión es ser líder y responsable final del comercio electrónico B2C (business to consumer), market places B2B (business to business) en Finning Sudamérica. Además, administrar la operación de las funciones de marketing, ventas, desarrollo y soporte para lograr los objetivos de estas actividades en Finning Sudamérica.

Capítulo 8: Resultados de Gestión del Centro e-business.

La línea base del proyecto en el año 2007 es de US\$ 35 millones en ventas generadas por el Canal Electrónico, con una penetración sobre las oportunidades del Canal Electrónico de 9%. Centralizando sus procesos Operativos y de Gestión en el Centro e-business, al cerrar el primer año, se esperan ventas electrónicas por US\$ 44,8 Millones, equivalente a un 27% más que la línea base.

En Tabla N° 8, se muestra el Forecast de ventas y el Ebit al 2011, comparándolos con la línea base del proyecto (año 2007).

Centro e-business	Oportunidad	2007	2008	2009	2010	2011
Por canal Electrónico	US\$ M	US\$ M	US\$ M	US\$ M	US\$ M	US\$ M
Web B2C (Product Support)	25.000	2.261	6.005	7.207	9.104	11.000
Marketplaces (Product Support)	43.191	2.754	6.478	7.774	9.286	10.797
Integrated Procurement (Product Support)	100.000	19.140	19.234	38.247	44.124	50.000
Equipos (GC, HC, PS)	216.723	11.142	13.089	17.174	22.755	28.336
Total Ingresos Centro e-business	384.914	35.297	44.806	70.402	85.268	100.133
Captura Oportunidad		9%	12%	18%	22%	26%
Crecimiento Anual (Ingresos)		0%	27%	57%	21%	17%
Costos de Venta		-26.298	-32.765	-51.188	-62.341	-73.494
Gastos Directos Centro e-business		-150	-326	-856	-1.150	-1.600
Ratio GD / Ingresos		0,4%	0,7%	1,2%	1,3%	1,6%
Gastos Indirectos (Sucursales, CDR, Capital, Overhead)		-1.765	-2.240	-3.520	-4.263	-5.007
Resultado Centro e-business (EBIT)		7.084	9.475	14.838	17.513	20.032
% EBIT Centro e-business / Ingresos Centro e-business		20%	21%	21%	21%	20%
Resultado Finning SA (EBIT)		127.400	141.500	162.173	182.846	203.520
% EBIT Centro e-business / % EBIT Finning SA		6%	7%	9%	10%	10%
Dotación		3	7	13	18	20
Ebit por empleado		2.361	1.354	1.141	973	1.002
Venta por empleado		11.766	6.401	5.416	4.737	5.007

Tabla 8: Cuadro de Gestión al 2011, Centro e-business.

Los gastos directos corresponden a los gastos de administración y ventas del Centro e-business, tal como se puede ver en la Tabla N° 9, para el año 2008 tiene un presupuesto de US\$ 462.211. Se estima que el gasto real anual será de US\$ 326.000.-, esto dado que el proyecto de tecnología que demanda el Centro e-business se realizará el año 2009.

	Gasto Real 2008	Ppto 2008
	Ago_YTD	Dic_YTD
Total Gastos de Administración y Ventas. (US\$)	-185.767	-462.211
Salarios	-127.956	-131.959
Capacitación y entrenamiento	-1.650	0
Gastos de vehículos	0	0
Gastos de fletes	0	0
Suministros y gastos de taller	0	0
Garantías y concesiones	0	0
Gastos equipos	0	0
Suministros generales	-13.610	-32.795
Gastos deudores incobrables	0	0
Gastos de honorarios	-20.950	-259.389
Gastos de publicidad y eventos	-13.656	-32.850
Gastos de viaje y representación	-6.933	-4.350
Gastos de edificios y distribuidos	-139	0
Gastos misceláneos	-873	-868

Tabla 9: Presupuesto 2008 del Centro e-business.

Los Gastos Indirectos del centro e-business son el gasto de edificación de sucursales, el gasto de capital de las bodegas y Centros Distribución de Repuestos, el overhead, etc. Se estima que estos corresponden un 5% de las ventas generadas por el Centro e-business

El Ebit en la línea base (2007) es de US\$ 7 Millones, para el primer año se espera cerrar con un Ebit de US\$ 9,4 Millones, que corresponde a un 34% de Incremento sobre su línea base. Para el año 2011 se pronostico un Ebit de US\$ 20 Millones.

La Dotación Inicial es de tres personas, que fueron contratadas en Octubre de 2007. Fue necesario dos meses de capacitación Intensa, que contiene desde introducción a Finning hasta la Operación de Cotizaciones, Manejo de Productos Cat, etc. Para el año 2008 llegaremos a una dotación de 7 personas, dado el nivel de documentos que entregaban los Procesos detallados anteriormente. Además, se implementó la unidad de Back Office del Centro e-business. Se presupueste una dotación de 13 personas para el año 2009 principalmente por que su Ebit para realizar trabajos de cobertura mayores por Internet considerando tiempos de crisis.

Capítulo 9: Conclusiones Finales.-

A un año de haber desarrollado e implementado el Centro e-business en Finning Sudamérica, centralizando los procesos de operación en Santiago de Chile, son:

1.- Mayor visibilidad sobre las Oportunidades asociadas al Core de Finning, se pasó de un 28% de cotizaciones entregadas sobre la Oportunidad, a un 76% de cotizaciones entregadas sobre la Oportunidad.

2.- Participación en negocios en que antes Finning no participaba o tenía una baja participación, en el Canal Electrónico, como es el caso productos asociados a mantención, tales como Lubricantes, Aceites, Refrigerantes, Baterías.

3.- Mayor tasa de cierre sobre las oportunidades capturas por el canal electrónico. Este KPI en la línea base es de 31%, al ya terminar el primer año este indicador subió a un 58%, considerando sólo el canal electrónico.

4.- Aumento de la penetración de ventas del canal electrónico sobre su respectiva Oportunidad. La línea base era de un 9%, para el primer año 2008 vamos a cerrar con un 12% de penetración de ventas sobre las oportunidades. Se pronostica que para el año 2011 este KPI estará en 26%.

5.- Aumento en ventas sobre línea base año 2007 de un 27%, considerando el Proyecto al año 2008.

6.- Aumento del Ebit del Centro E-business que en la línea base es de US\$ 7 Millones y cerraremos el año 2008 con un Ebit de US\$ 9,4 Millones. Esto representa un 7% del Ebit de Finning Sudamérica. Al 2011 este indicador llegara a US\$ 20 Millones, lo que representará un 10% del Ebit de Finning Sudamérica.

7.- Desde el inicio en este proyecto se crearon los procesos que se ejecutarán en el Centro e-business. Así la dotación inicial fue calculada con indicadores sólidos entregados en la definición de la Línea Base para cada proceso. Finalmente, los procesos implementados llevaron a firmar contratos de Servicios con las áreas que se relacionaban con el Centro e-business a nivel de procesos. Fundamental para brindar el servicio de excelencia que estamos desarrollando.

Capítulo 10: Próximos Pasos del Centro e-business.-

Los objetivos y/o proyectos definidos para ser desarrollados en el año 2009 son:

10.1.- Tecnología para el Centro e-business:

Consiste en generar la plataforma tecnológica que el Centro e-business demanda para eficientar sus procesos a nivel operativo. La plataforma debe contar con un Data Warehouse que almacene los datos necesarios para cubrir los procesos, monitorear su actividad operacional, generar indicadores de gestión. Además, la plataforma debe contener sistemas de Workflow que permitan ejecutar los procesos almacenando las bases de datos que estos generan. Finalmente, la plataforma debe contener un Business Intelligence que permita medir la gestión del Centro e-business mediante un Balance Scorecard. Se presupuestó US\$ 110.000.- para generar esta Plataforma tecnológica, la cual está en etapa de licitación.

10.2.- Implementar el Proceso de Entrega de Repuestos a Domicilio:

Este requerimiento viene directamente de escuchar al cliente (VOC). El proceso contemplará los servicios de Courier bajo contrato de servicios, conectado con Finning mediante algún tipo de Integración Sistémica. Además, el flete debe ser cobrado al cliente al momento de cotizar o consultar precios en la Tienda Electrónica. El objetivo es que la cuenta de Flete por entrega de repuestos a domicilio quede en cero.

10.3.- Implementar el Proceso de Ventas de Equipos Nuevos:

Este proceso es un buen deseo considerando los niveles de oportunidades no cubiertas al transferir la necesidad a las Sucursales. Al ampliar el alcance (Scope) del Centro e-business al área de negocios de Equipos Nuevos, permitirá contestar los requerimientos directamente en el Centro aumentando con esto la tasa de cierre y los niveles de ventas.

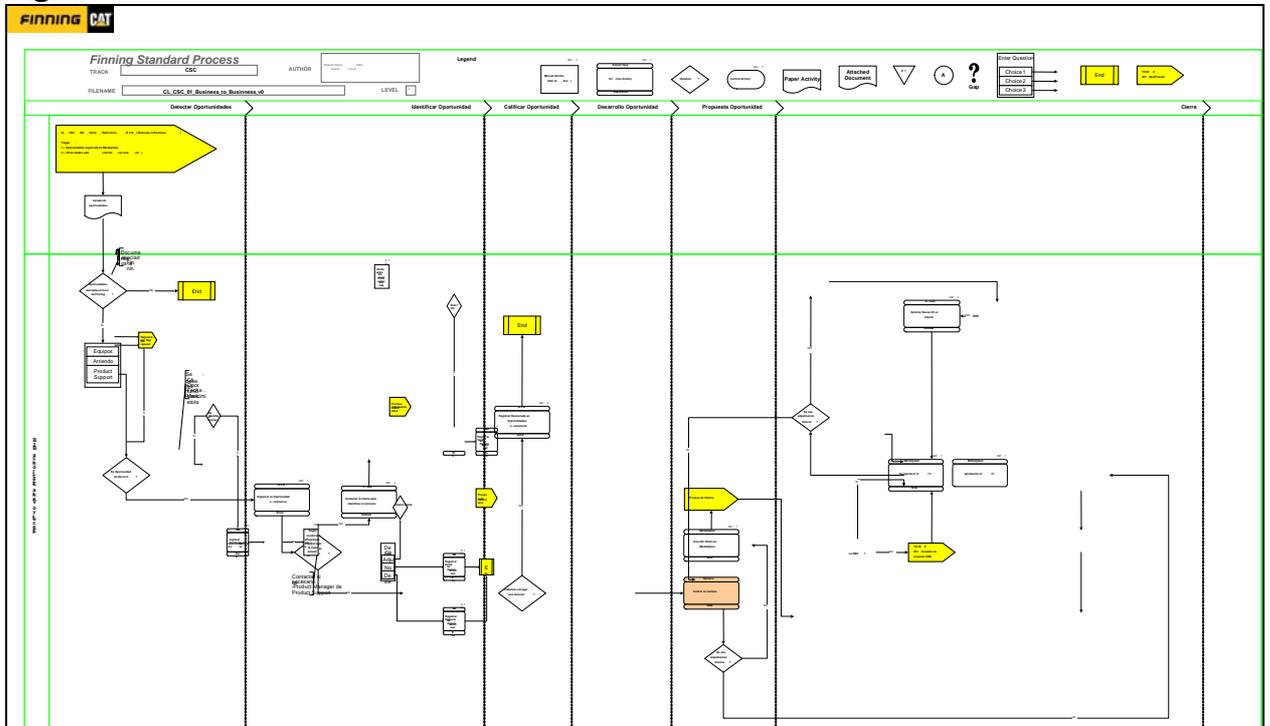
Capítulo 11: Bibliografía.

Curso de Green Belt – Six Sigma.

Capitulo 12: Anexos.

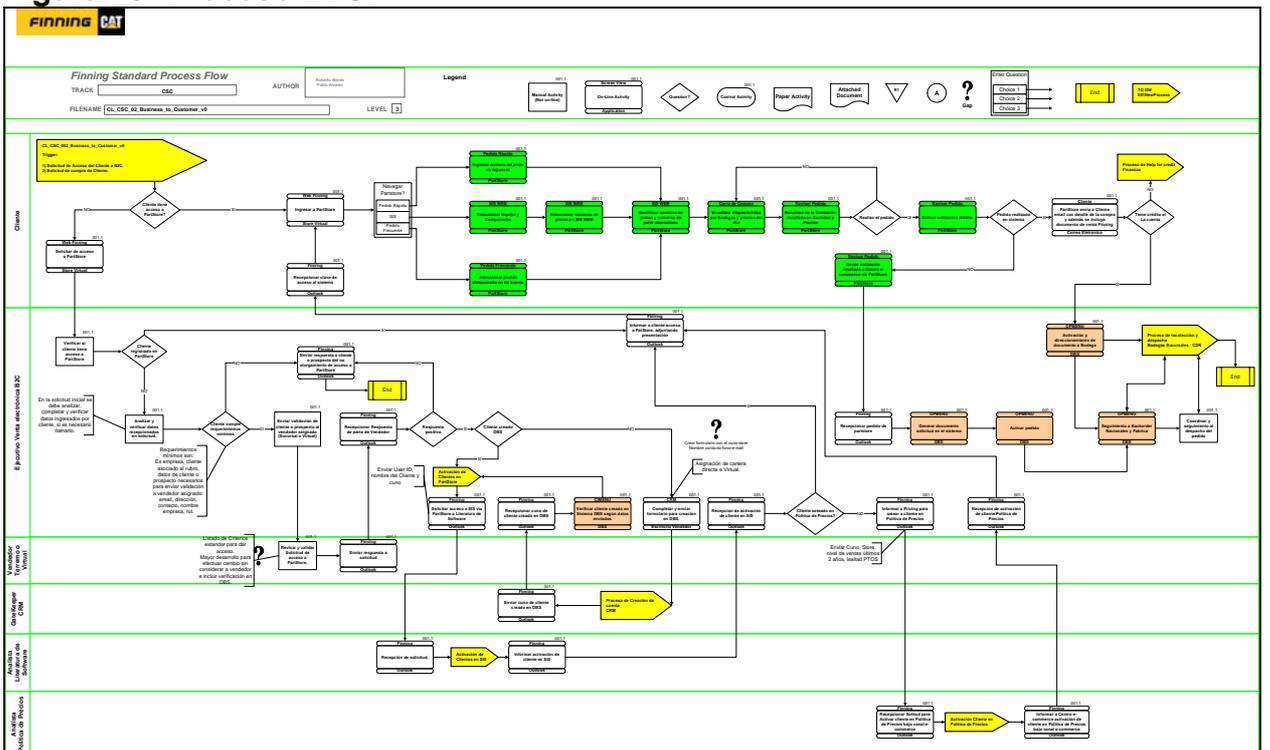
11.1.- Proceso B2B.

Figura 14: Proceso B2B.



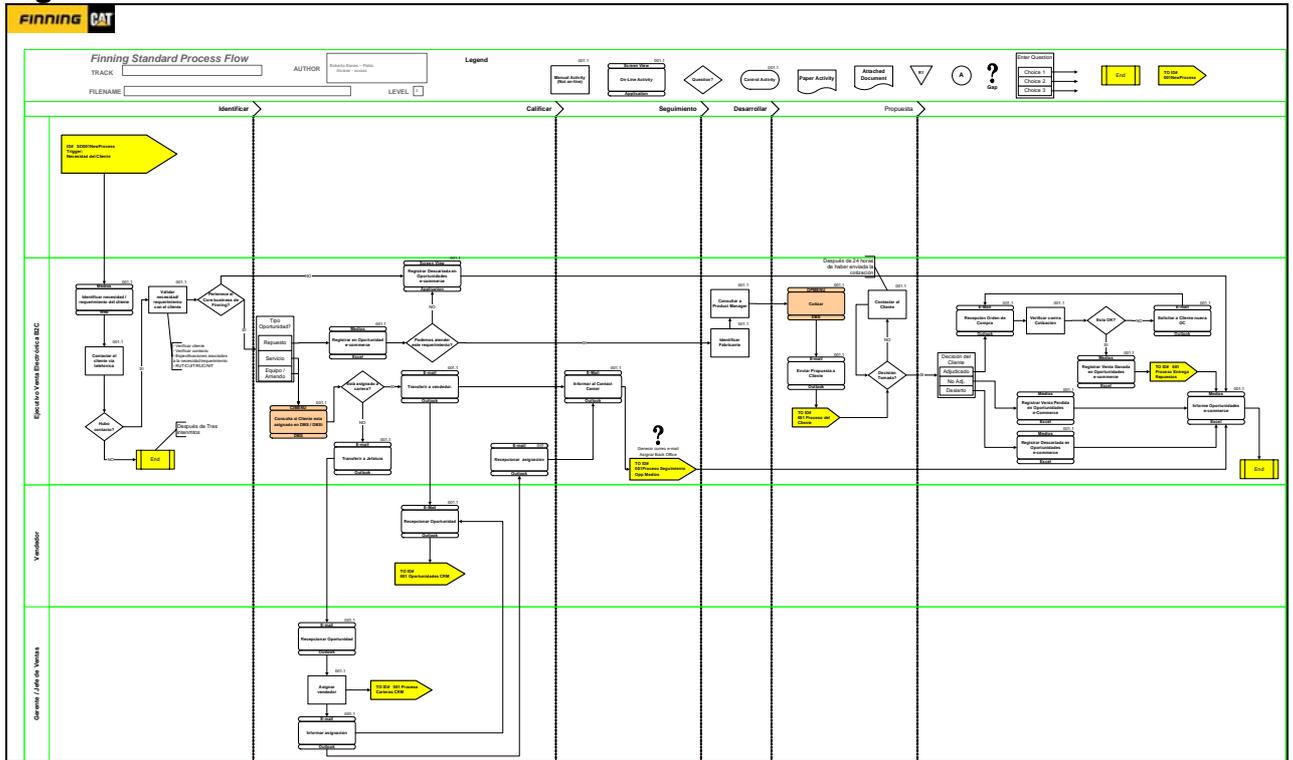
11.2.- Proceso B2C.-

Figura 15: Proceso B2C.



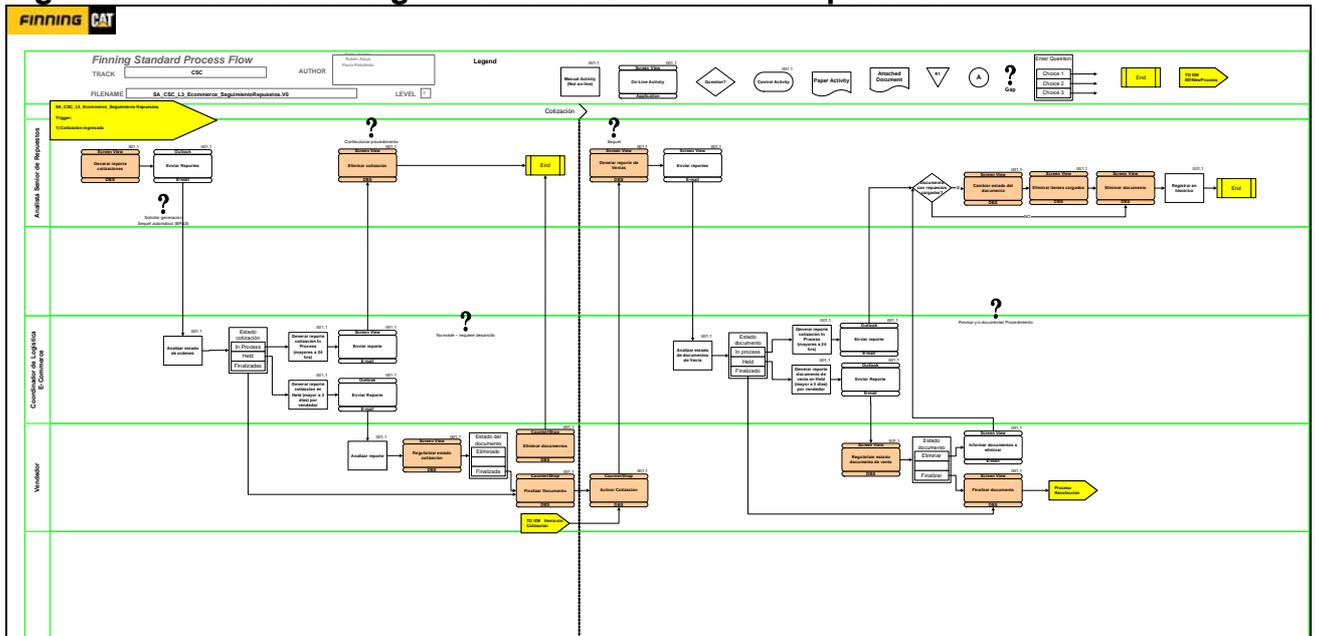
11.3.- Procesos Medios.

Figura 16: Proceso Medios.



11.4.- Seguimiento de Órdenes de Repuestos.

Figura 17: Proceso de Seguimiento de Ordenes de Repuestos.



11.5.- Proceso de Seguimiento de Oportunidades Transferidas a Sucursales.

Figura 18: Proceso de Seguimiento de Oportunidades Transferidas a Sucursales.

