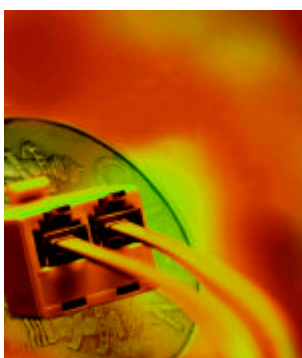


## **Necesidades organizativas: gestionando la nueva cadena de valor**

En esta tercera entrega que estamos realizando sobre el comercio electrónico, hablamos de la Cadena de Valor de una empresa. Éste es un sistema que representa las diferentes fases en las que se añade valor a un producto o servicio. Cualquier empresa, desde que diseña el producto hasta que lo vende va pasando por fases, —diseño, fabricación, marketing, etc.— en las que el producto adquiere un nuevo valor que justifica que un usuario esté dispuesto a pagar un precio, producto de esas fases.



Esta herramienta nos permite estudiar qué valor añade cada una de las etapas a nuestros productos o servicios, detectar nuestras ventajas o desventajas respecto a la competencia, e incluso ayudarnos a tomar decisiones de outsourcing o integración.

Para hacer este análisis consideraremos al comercio electrónico en todo su alcance, desde “colocar” el producto en la web hasta completar la transacción electrónicamente. Así veremos que no necesitaremos un sistema de comercio electrónico completo para que nuestra cadena de valor se vea afectada.

## **REPERCUSIONES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS FASES DE LA CADENA DE VALOR:**

### **Diseño**

El diseño de producto es uno de los elementos más afectados por la transición al mundo virtual. Como vimos en el artículo anterior, el mundo electrónico permite un mayor acercamiento al cliente, y esa proximidad es - o debe ser - un factor clave en la fase de diseño. Las características del medio electrónico hacen que el proveedor tenga la posibilidad de “observar” al cliente, ver cómo se comporta, apreciar qué elementos despiertan más su interés o cual es la secuencia de páginas que consulta. Podemos incluso saber qué hizo antes de venir a nuestra página, o hacia donde fue después. Piense en las consecuencias de un ejemplo así aplicado al diseño de sus productos.

Otro elemento clave viene dado por la bidireccionalidad de la comunicación. Dado que el cliente tiene una cierta sensación de privacidad, es más habitual que nos contacte para pedirnos configuraciones especiales, detalles, información, o hacer preguntas. El cliente toma un papel más activo, y eso nos permite detectar sus gustos, sus preferencias o sus opiniones. Eso sí, si no hacemos más que preguntar sin dar nada a cambio ... simplemente un clic y cliente fuera de la tienda.

Esa característica de la interacción electrónica, la “falta de presión”, puede resultar sumamente importante en según qué negocios. El presidente de TicketMaster, empresa dedicada a la televenta de entradas de espectáculos y una de las empresas de gran éxito en Internet, comentaba la anécdota de su primer cliente por vía electrónica: Emocionados por tener su primer cliente, lo



llamaron a su casa utilizando el teléfono que había rellenado en su ficha, y le preguntaron qué le había hecho comprar a través de este medio, para encontrarse con esta seca respuesta: “simplemente me molesta interaccionar con gente, y de hecho me está usted molestando con su llamada. Adiós.”

## Producción

La transición al mundo electrónico puede tener también importantes implicaciones en Producción. Si nuestro producto es configurable, la variabilidad de nuestros pedidos es posible que se incremente, lo cual podría comprometer nuestro sistema de producción si no es suficientemente flexible. Por otro lado, a cambio de la posibilidad de personalización, el cliente puede estar más dispuesto a esperar unos días, lo que nos da opción a fabricar sobre pedido, que puede ser útil si se desea reducir de inventarios.

## Marketing

Éste es, sin duda alguna, el elemento de la Cadena de valor que se ve más afectado por el Comercio electrónico en todos sus componentes: Publicidad y promoción, precio, ventas, imagen y distribución

La publicidad y promoción digital, está a caballo entre la publicidad impresa y el marketing directo y reúne una serie de características que alteran la forma tradicional de comunicación:

- Globalidad: nos permite extender un mensaje o producto a lo largo del mundo sin limitaciones temporales o geográficas y con un coste generalmente inferior.
- Alcance en la comunicación: Podremos para colocar una gran cantidad de información sobre nuestros productos utilizando texto, imágenes, sonido, etc. Un buen ejemplo de esto puede ser el servicio Carpoint de Microsoft.
- Rompe el equilibrio Impacto/Riqueza de un mensaje: Un vendedor es capaz de enviar a un cliente un mensaje muy rico en información pero el número de clientes que puede visitar es muy limitado. Por el contrario, un anuncio en TV llega a un gran número de personas pero se limita a un mensaje de 20 o 30 segundos en los que la información a proporcionar es pequeña.

A través de la comunicación digital podemos alcanzar grandes cantidades de consumidores y además ofrecer toda la información sobre nuestros productos o servicios

- Segmentación: En primer lugar debemos comprobar el encaje de nuestro público objetivo con el usuario habitual de Internet. Muy posiblemente Internet acabe siendo un medio ubicuo, cuyo perfil de usuario se asemeje en gran medida al de la sociedad en general, pero en este momento todavía no lo es.

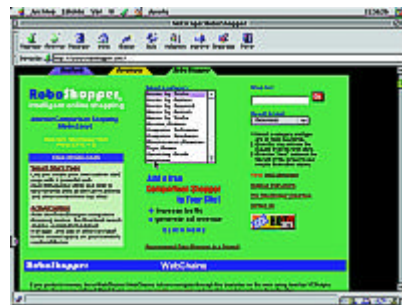
Conociendo esta limitación, la tecnología nos permite utilizar ciertos criterios de segmentación para que un banner —imagen publicitaria en Internet— sea visible únicamente por personas que realizan determinado tipo de búsquedas, que acceden desde una determinada zona geográfica, a determinadas horas del día, etc.

- Control del impacto, conociendo la frecuencia de aparición de un banner publicitario a un usuario, o lo que es lo mismo, el número de veces máximo que una persona debe ver nuestro anuncio. Nos permite igualmente conocer quién ha accedido, que páginas ha visitado, a que hora y muchos otros parámetros que nos hacen posible adaptar la comunicación a las necesidades de nuestros clientes potenciales.
- Técnicas de promoción interactiva a través de premios, juegos, sorteos, dirigidos a segmentos concretos, usuarios registrados, etc.
- Imagen corporativa donde los elementos tradicionales de creatividad, creación del mensaje, creación de marcas,... sufren una importante transformación en la forma

de comunicar los mensajes, en el aspecto, nombres, etc.

Las políticas de precio tradicionales pueden verse afectadas, de la misma manera por diferentes factores propios de técnicas digitales:

- Ahorros de Costes gracias a métodos mas baratos de comunicación y distribución
- La capacidad del usuario para comparar precios con productos o empresas competidoras. Existen productos que comparan precios de distintos centros comerciales virtuales, como el que se puede hallar en (<http://www.roboshopper.com>)



- Mayor información sobre el cliente para adaptar el precio, integrando las bases de información del cliente al punto de venta para establecer métodos automáticos de asignación de descuentos.

Evidentemente en la fase de venta, las diferencias con los métodos tradicionales son mucho mayores. Normalmente implica la desaparición, generalmente progresiva, de las fuerzas de ventas, la normalización de las formas de pago, la desaparición de procesos administrativos manuales en el caso de ventas Empresa-Empresa (EDI), nuevas formas de fidelización de clientes, etc.

## Distribución

En la fase de distribución y mucho más en las empresas de este sector, el impacto de las nuevas tecnologías es enorme, y lo será mucho más en un futuro próximo:

Su producto podría ser "digitalizable" es decir convertible en bits, como es el caso de la distribución de información o incluso en muy corto plazo los libros o discos.

Esto supondría para su empresa la desaparición de stocks físicos y de sus tiendas o distribuidores habituales. Si por el contrario, sus productos han de ser transportados físicamente podría automatizar la cadena logística de manera que su empresa de transporte reciba las órdenes de compra directamente de sus clientes. Y en cualquiera de los casos su distribuidor pasaría a ser un "Centro Comercial Virtual" con diferentes formas de negociación, márgenes, etc.

Todas estas cuestiones pueden tener implicaciones en el delicado balance de poderes que se establece entre ambas partes, implicaciones a las que, como conecedor de su negocio, debe dar su debida importancia.



## Servicio Postventa

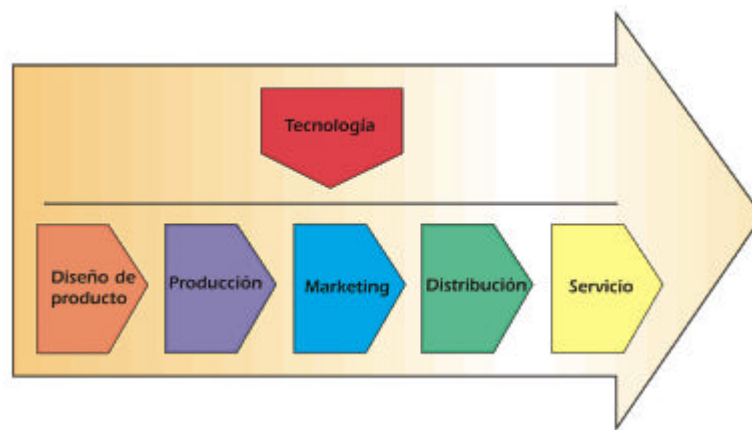
Dado que el nivel de servicio requerido por los clientes es muy variable de unos productos a otros, pongamos como ejemplo una empresa que se dedica vender productos antivirus. El usuario podrá recibir información sobre nuevos virus y los problemas que ocasionan, recibir formación, actualizar su versión del producto

incluso de forma automática, enviar quejas o sugerencias, enviar ficheros dañados para su reparación, etc. Y todo esto de forma electrónica, en otras palabras, rápida, barata y segura.

Piense si alguno de estos supuestos tendrá impacto sobre su negocio y que cada vez más, encontraremos que las empresas ofrecen información como un servicio

## Conclusiones

Resumiendo lo comentado, debemos plantearnos todo negocio como una actividad o conjunto de actividades que tienen o pueden tener lugar en dos mundos paralelos, con dos cadenas de valor paralelas. Coherentes, sí, pero diferentes en todo aquello en lo que las peculiaridades del medio indiquen que deben serlo. La cadena de valor al ser traspasada al mundo virtual, se transforma básicamente en cinco procesos: recogida, organización, selección, síntesis y distribución de información. De la misma manera en que su negocio toma una serie de entradas y las convierte en algo por lo que sus clientes pagan un dinero, su negocio en el mundo virtual debe hacer lo mismo con la información.



Las dos cadenas - física y virtual - pueden también ser utilizadas conjuntamente como método de análisis: sitúe su cadena de valor física, fase por fase, en un eje, y las cinco etapas de la cadena de valor virtual en el otro, y trate de identificar, repasando fase a fase en la cadena física, qué actividades le permiten recoger información, organizarla, seleccionarla y sintetizarla de manera que le reporte algo cognoscible, y distribuirla si procede. De las relaciones entre ambas cadenas pueden surgir elementos que aporten valor a su negocio y le permitan comenzar actividades en nuevos mercados, internos - los consumidores de información podrían ser mis propios empleados en diferentes departamentos - o externos. La conclusión final es clara: el mundo virtual ofrece una serie de atractivos y peligros que hay que tener en cuenta, pero también oportunidades para el análisis de nuestro negocio que podemos utilizar para mejorar. Analice paso a paso su cadena, y piense en cada una de las implicaciones que la transición a lo virtual trae consigo. La perspectiva de mirarse a sí mismo desde ese punto de vista es, cuando menos, refrescante.

Enrique Dans, Profesor del IE  
José Fernando Berlanga, Telefónica