



# e-Ganancia

Estrategias de alta rentabilidad para capturar las ventajas del E-commerce  
Por Peter Cohan

Un libro de Gerencia resumido por **Resumido.com**

## RESUMEN EJECUTIVO

E-Ganancia (E-profit) muestra el gran impacto del nuevo modelo de negocios que presenta el Comercio Electrónico (E-Commerce). Es una especie de guía de estrategia realista para la utilización de la Internet (y de la tecnología de información en general) en cualquier nivel de una empresa.

La información está organizada en tres secciones que cubren los grandes pasos a seguir en cualquier proyecto de ese tipo: 1) El caso económico del Comercio Electrónico (que brinda modelos claros que cualquier empresa puede seguir), 2) Manejando la transición al Comercio Electrónico (como manejar el cambio) y 3) Construyendo la infraestructura de Comercio Electrónico (arquitectura e implementación). Todo esto ilustrado con ejemplos, anécdotas y estudios de casos de la vida real.

Además de explorar los éxitos del Comercio Electrónico, Cohan hace mucho hincapié en las barreras y causas de fracaso: falta de conocimientos técnicos, miedo al cambio y falta de compromiso de la alta gerencia.

## Conceptos Claves para el Ejecutivo

La alta gerencia de una empresa (y en especial los altos ejecutivos de finanzas), se enfrentan cada día con importantes decisiones sobre el comercio electrónico.

Los siguientes conceptos pueden ayudarles:

1.- Análisis estratégico del Balance General: con el comercio electrónico, el retorno sobre el capital es mayor si se invierte en activos intangibles – tienen mayor capacidad de crear valor que los tangibles. Este análisis es un proceso que permite determinar cuál de estos activos tiene mayor potencial.

El proceso consiste en tres pasos:

- 1) Identificar los activos intangibles.
- 2) Identificar aplicaciones de comercio electrónico que puedan extraer valor de esos activos.
- 3) Estimar cuánto añadirán estas aplicaciones a sus ganancias.

Entre los distintos tipos de activos intangibles, 4 destacan por su potencial a ser mejorados por el comercio electrónico:

1.- Relaciones con los clientes: La Web es muy eficiente para vender productos adicionales a los que ya son clientes. Puede

aumentar los ingresos y disminuir el costo incremental de las ventas. Adicionalmente, la web puede hacer más eficiente el procesamiento de las órdenes.

2.- Información del cliente: Utilizando la personalización, se puede aprender más sobre las preferencias del cliente, y así recomendar otros productos. Esto puede llevar a aumentos dramáticos en las ventas.

3.- Volumen de compra: La procura electrónica permite a la empresa aprovechar los descuentos por volumen resultantes de centralizar el proceso (en lugar de compras aisladas de cada división).

4.- Servicio técnico: El auto-servicio técnico basado en la web (especialmente útil para empresas que venden productos complejos), permiten al cliente acceder a gran cantidad de experiencia acumulada por la empresa. El resultado es gran satisfacción del cliente y costos reducidos.

2.- Análisis de oportunidades y amenazas competitivas: La Internet puede cambiar la estructura de una industria. Una empresa nueva puede utilizarla para crear ventajas competitivas que la hagan crecer muy rápido; las empresas establecidas, a su vez, deben adaptarse para no perder su posición.

Para identificar las oportunidades, una empresa debe:

- 1) Hablar con sus clientes para identificar necesidades no satisfechas.
- 2) Estudiar a los competidores para determinar sus vulnerabilidades.
- 3) Identificar las formas como Internet puede cambiar el juego a su favor.

3.- Evaluación del riesgo: Los riesgos adicionales que el comercio electrónico añade a la empresa pueden ser grandes si no se cuenta con las herramientas para evaluarlos y gerenciarlos.

Hay 3 riesgos principales a considerar:

- 1) Fraude: por ejemplo, un agente de compra puede realizar transacciones fraudulentas creando un proveedor en la web ficticio. Puede solucionarse con tecnología de autenticación.
- 2) Seguridad: no es un problema nuevo, pero la Internet crea nuevas formas de exponer la información ante personas inescrupulosas. Se soluciona con sistemas de seguridad de redes.
- 3) Control: Un proceso simplificado de procura abre la posibilidad para que empleados obtengan aprobaciones fáciles. Deben establecerse reglas de negocios estrictas.

4.- Evaluación del valor empresarial: Los métodos de análisis

financiero tradicionales no son adecuados para medir el valor que añade la tecnología de información a la empresa. Los cálculos para proyectos de comercio electrónico son incluso muy diferentes de otros proyectos de tecnología: el costo de consultoría es mucho mayor que el de hardware y software, y son proyectos que serán implementados rápidamente.

Como en muchos proyectos, los beneficios del comercio electrónico se deben medir en términos de:

- 1) aumento de ganancias (al aumentar los ingresos o disminuir los costos)
- 2) aumento de la relación precio/utilidad (por ejemplo, al entrar en comercio electrónico, muchas empresas han aumentado su valoración con solo anunciar su entrada al comercio electrónico)

5.- Análisis de portafolio: Una vez efectuados los análisis descritos, se deben considerar las distintas aplicaciones y seleccionar aquellas que se construirán. Para ello, todas las aplicaciones se deben comparar en base a los mismos criterios.

Algunos criterios sugeridos:

- 1) *Protección competitiva*: cuánto puede el proyecto protegerle de la pérdida de mercado ante competidores.
- 2) *Minimización de riesgos*: capacidad que tiene la aplicación para reducir los riesgos de fraude y control.
- 3) Valor al consumidor: cuánto hace el proyecto por atender las necesidades del cliente.
- 4) Valor al accionista: capacidad del proyecto para aumentar el valor de la empresa.

### Claves Para Lograr Alto Retorno en Comercio Electrónico

Luego de investigar numerosos caso de éxito en comercio electrónico, surgen 10 principios fundamentales:

- 1.- Crear, en los empleados de todo nivel, un ambiente que promueva la experimentación con estrategias de comercio electrónico.
- 2.- Hacer que la satisfacción del cliente sea la primera prioridad de la empresa.
- 3.- Construir una alianza efectiva entre los empleados de tecnología de información y los demás.
- 4.- Aplicar el pensamiento no tradicional a la solución de problemas.
- 5.- Animar a los gerentes de primera línea a tomar la iniciativa.
- 6.- Promover el espíritu pionero
- 7.- Comprender las distintas fuentes de problemas organizacionales y de los clientes – de allí surgen las ideas para aplicaciones efectivas de comercio electrónico.
- 8.- Integrar y probar todos los sistemas antes de su puesta en funcionamiento.
- 9.- Mercadear agresivamente para adquirir y retener clientes.
- 10.- Hacer énfasis en los beneficios económicos para los

participantes.

Un resultado interesante de la investigación es que es el comportamiento de la gerencia, no las habilidades técnicas, el factor más importante del éxito en comercio electrónico.

Para evitar el fracaso de aplicaciones de comercio electrónico, se debe evitar:

- 1.- Aplicar tecnologías que no se hayan probado antes
- 2.- Invertir en iniciativas en las que la visión por la tecnología sea más clara que el beneficio económico.
- 3.- Escatimar en gastos de comunicación, entrenamiento y compensaciones.

### Análisis Financiero de Proyectos de Comercio Electrónico

Los casos estudiados reflejan el surgimiento de nuevas técnicas para evaluar proyectos de comercio electrónico y en general los activos intangibles de una empresa.

IBM, por ejemplo, estableció diversas medidas en ese respecto. La e-ingeniería de los recursos humanos, en particular, está logrando mejoras importantes en el desempeño.

Healthon/WebMD, por otro lado, demostró que los activos intangibles son valiosos en Internet si la empresa persigue los grandes mercados, lo lidera y desarrolla alianzas estratégicas.

El siguiente proceso puede servir para evaluar financieramente al comercio electrónico:

- 1) Diagramar los procesos de negocios
- 2) Medir su tiempo y costo
- 3) Delinear los procesos de e-ingeniería (aquellos procesos de comercio electrónico)
- 4) Planificar los procesos de e-ingeniería
- 5) Medición de su tiempo y costo.
- 6) Preparación de un análisis de flujo de caja integrado

### Principios de las Ventajas Competitivas en Internet

El comercio electrónico ha alterado las fuentes de ventaja competitiva. La competencia en Internet tiene sus propias reglas, y estos son algunos de sus principios:

- Internet es como el grano de la arena, no la perla terminada.
- La ventaja competitiva en el comercio electrónico comienza al entender al cliente.
- Hay que utilizar la Internet para explotar las fuerzas que conducen las ganancias en su industria.
- Las empresas establecidas disfrutan de ciertas ventajas en el comercio electrónico.
- Los novatos de Internet deben explotar sus ventajas y compensar por sus desventajas.
- En Internet, ninguna ventaja es sostenible.

Estos y otros principios son analizados a la luz de la dinámica competitiva entre Amazon.com, Barnes & Noble y su subsidiaria electrónica bn.com.

## La Actitud de la Alta Gerencia

La primera tarea en el camino hacia el comercio electrónico es comprometer a la alta gerencia.

En general, los altos gerentes son más optimistas en cuanto a los prospectos de Internet a largo plazo y más cuidadosos a corto plazo.

La actitud un alto ejecutivo hacia el comercio electrónico está guiada por dos preguntas básicas:

- ¿Cuánto puede cambiar el comercio electrónico a la estructura de la industria o la posición relativa de la compañía?
- ¿Cuán cómodo se siente el Director Ejecutivo con Internet?.

Para mantener a la alta gerencia comprometida con una estrategia de comercio electrónico, a la vez que delinea dicha estrategia, se deben seguir estos pasos:

- Identifique un competidor que sólo haga negocios en Internet y que esté creciendo rápidamente en su mercado.
- Estudie su estrategia y gerencia
- Establezca un equipo que lleve a cabo "juegos de guerra" para luchar contra ese competidor (simulaciones).
- Cree una nueva estrategia de Internet basada en los resultados de la "guerra".

## Las Aplicaciones Correctas

La siguiente tarea es evaluar las aplicaciones potenciales de comercio electrónico.

Las empresas tienen distintas formas de enfrentar el cambio impuesto por Internet, basados en sus valores corporativos para la adaptación:

- *Las empresas que evitan el cambio:* tienden a estudiar las opciones y entran sólo cuando no les queda remedio. Ejemplo: Merrill Lynch.
- *Las empresas auto-reinventoras:* están abiertas a las opciones que ofrece el comercio electrónico, y entran rápido al juego por-que creen la supervivencia de la empresa depende de ello. Ejemplo: CitiGroup.

En base a esto, se deben considerar los siguientes principios para evaluar las aplicaciones de comercio electrónico:

- 1.- La alta directiva debe evaluar la estrategia a seguir
- 2.- La evaluación requiere de una aseveración explícita de lo que le importa más a la organización.
- 3.- La estrategia exige de pensamiento creativo a la medida de los objetivos específicos de la empresa.
- 4.- Las opciones del comercio electrónico deben ser evaluadas en el contexto de la creación del valor del cliente.
- 5.- Comprensión de estas opciones el contexto de los actuales y potenciales competidores.
- 6.- El número y secuencia de las opciones del comercio elec-

trónico, deben coincidir con los valores organizacionales.

## La Transición hacia el comercio electrónico

Liderar y mantener el cambio son las próximas dos funciones necesarias en la transición hacia el comercio electrónico.

La manera como el cambio es llevado, depende de si el origen de la iniciativa de comercio electrónico es un experimento interno de la compañía o una amenaza externa; también depende del grado al que la estrategia altera el modelo de negocios de la empresa.

Estas preguntas dan origen a 4 tipos de cambio: Creciente, Imitativo, Reactivo y controlado.

Se pueden aplicar estos principios gerenciales para sustentar o inhibir el cambio.

Para sustentarlo se debe:

- Desarrollar nuevos productos y servicios en conjunto con los clientes.
- Salir a la búsqueda de nuevas tecnologías y productos si el cliente así lo pide.
- Conseguir el mejor talento.
- Amarrar la compensación del empleado con la satisfacción del cliente y el valor del accionista.

Por el contrario, si quiere inhibir el cambio:

- Coloque a los ineptos en los proyectos de cambio.
- No proporcione los recursos suficientes para este tipo de proyectos.
- Promueva a todo aquél que se resista al cambio y despida a los que lideren las iniciativas de cambio fallidas.
- Retrase el cambio hasta que la empresa comience a perder a sus clientes principales.

## Construyendo la Infraestructura

El diseño de la arquitectura de comercio electrónico es el primer paso para construir la infraestructura.

Los ejecutivos enfrentan la decisión de construir versus comprar, tanto para los sistemas de front-office (procesamiento externo), back-office (procesamiento interno de la empresa) y storefront (la interfaz con el cliente).

El criterio para la arquitectura del "back-office" incluye: costos de efectividad, habilidad de integración, escalabilidad, facilidad de uso y participación del proveedor.

La evaluación de la arquitectura del "front-office" se debe basar en la funcionalidad, que es un criterio mucho más complejo, ya que requiere que la organización establezca sus propias metas de desempeño.

Existen 6 principios que determinan la arquitectura del comercio electrónico, y son:

- 1.- La alta gerencia debe establecer la visión.

- 2.- Es necesario igualar la arquitectura hasta el punto que la firma adopte el e-commerce.
- 3.- La alta gerencia debe establecer los estándares de rendimiento.
- 4.- Debe dirigir el acatamiento de estos estándares.
- 5.- Las compañías deben aumentar la capacidad de comercio

electrónico anticipando el crecimiento de la demanda.

- 6.- Las empresas deben responder de forma decisiva a las interrupciones en la red.

La transición hacia el comercio electrónico requiere de una gerencia de proyectos honesta, que incluya la evaluación de proveedores, las negociaciones y la implementación.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por



Lo mejor de la Web



- Estadísticas de Internet en Latinoamérica  
- Investigación de mercado digital