

RESUMEN N° 23

CREANDO VALOR EN LA CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE PAVIMENTO Y AZULEJO CERAMICO TRAVÉS DE LAS TIC. UN ESTUDIO EMPÍRICO

José Albors Garrigós, Patricia Márquez, José Luis Hervás,¹

¹ Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. jalbors@doe.upv.es , joheroll@omp.upv.es, patmarro@doctor.upv.es

Palabras clave: Cadena de valor, enfoque al cliente, TICs,

Resumen

Actualmente, en el contexto global que rodea a las organizaciones es cada vez más difícil lograr la diferenciación duradera de un producto que pueda asegurar la preferencia de los clientes y por lo tanto, el éxito de una empresa o más aún de una industria específica. Debido a esto, las organizaciones están continuamente buscando nuevas formas de crear y ofrecer mayor valor añadido a sus clientes.

En este sentido, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Internet por ejemplo, representan un poderosa herramienta para generar medios innovadores y rentables tales como Innovaciones de Servicio que a su vez permitan la interacción con los clientes y la satisfacción más eficiente de sus necesidades y expectativas.

Los resultados de estas interacciones son especialmente importantes en industrias maduras, las cuales experimentan una necesidad continua de mejorar su oferta de productos y servicios y son precisamente dichos resultados los que pueden servir de insumo para gestionar procesos tales como marketing, estrategia y desarrollo de productos, a lo largo de la cadena.

El objetivo de este trabajo es contribuir a la comprensión del rol de las TIC en la creación de valor, en el contexto cerámico español. Para lograr este propósito, hemos llevado a cabo un análisis empírico en el sector, evaluando principalmente la oferta de Innovaciones de Servicios que se ofrecen a través de los sitios Web así como la penetración del comercio electrónico en dos elementos de la cadena de distribución de azulejo y pavimento cerámico: fabricantes y distribuidores.

1. Antecedentes

El análisis de la cadena de valor tradicional, tal y como fue propuesto inicialmente por Porter (1985), se enfoca principalmente en los vínculos que tienen que ver con el proceso de producción y la transformación de materiales e insumos, y que pueden dar como resultado una perspectiva de eficiencia de la organización basada en la producción. Sin embargo, otras visiones posteriores proponen un mayor énfasis en el cliente (Slywotzky y Morrison, 1997; Norman y Ramírez, 1993) como primer vínculo de la cadena, por lo que las oportunidades para crear valor provienen del entendimiento y monitorización de las prioridades de tales clientes.

Bajo este contexto, la gestión de la información y la relación con los usuarios y otros miembros de la cadena, adquiere un papel relevante y se convierte prácticamente en una actividad de coordinación de todos los procesos de la industria (Walters y Lancaster, 2000).

La gestión de la información deriva, casi inevitablemente, en la aplicación de tecnologías de información y comunicación, como el uso de Internet, que por sí mismas no garantizan valor agregado para el cliente, pero que permiten a la firma acceder en primera instancia a un mundo virtual de información que se ha convertido sin duda en otro recurso de creación de valor, dadas las posibilidades de estrechar el contacto y participación no sólo de clientes sino de todos los elementos de la cadena y que llega a reemplazar o mejorar, en muchas ocasiones, las transacciones físicas.

Lo anterior abre un abanico de posibilidades para las firmas, que pueden utilizar estas tecnologías como medio para la creación de servicios innovadores para sus clientes y socios. Sin embargo, la innovación y los procesos innovadores están aún dominados por los paradigmas basados en la fabricación (Gallouj and Weinstein 1997), y los servicios son considerados como elementos pasivos o en el mejor de los casos como facilitadores de las “verdaderas” innovaciones de productos o procesos.

2. Planteamiento

El sector cerámico azulejero español es un buen ejemplo de industria madura, con un nivel de calidad de productos muy similar entre las empresas; por esto, consideramos que el rol de los servicios al cliente será especialmente relevante en los próximos años.

La competencia en esta industria se ha incrementado en los últimos años con la entrada de nuevos competidores que poco a poco han ido adquiriendo mucha de la tecnología, insumos y maquinaria que años atrás marcaba una diferencia favorable e importante en términos de calidad para el azulejo español.

En este sentido, es especialmente interesante conocer el papel que están desempeñando las nuevas TICs para la prestación de servicios innovadores y de valor agregado a los clientes, no sólo desde el punto de vista de los fabricantes sino también de los propios distribuidores e intermediarios, que para el caso de esta industria, son los que en su mayoría tienen contacto con el usuario final.

Así, se pretende enfocar el estudio en el análisis y evaluación del uso de los sitios web por parte de estos dos elementos de la industria como medio para ofertar servicios complementarios, realizar transacciones, contactar con el cliente, gestionar información y mantener relaciones con el cliente, como actividades claves para la generación de actividades innovadoras y de mayor valor agregado. Del mismo modo comparar esta utilización con los rendimientos económicos de las empresas analizadas.

3.- Conclusiones

Teóricamente se han revisado las implicaciones del uso de las TIC, específicamente Internet, en la captura de valor para la organización así como en el proceso de entrega de valor al cliente. Adicionalmente, se ha llevado a cabo un análisis exploratorio para evaluar los tipos de contenidos ofrecidos a través de Internet por fabricantes y distribuidores, siendo el principal resultado que la mayoría de los sitios web sólo alcanzan el nivel de “tarjeta de presentación” proporcionando alguna información sobre la compañía y sus productos/servicios, con una razonable facilidad de uso (Ross et al., 2000). El contenido e innovaciones de servicio son muy limitados mientras que el contenido transaccional es casi inexistente. El análisis multivariante confirma la relación entre las ventas totales y los contenidos ofrecidos en el caso de los fabricantes. Mientras que para los distribuidores sólo se observan relaciones para el caso de la Rentabilidad Financiera, específicamente por la falta de contenidos de calidad.

Referencias

- Gallouj, F. and Weinstein, O. (1997) Innovation in services. *Research Policy* 26, 537-556.
- Normann, R. and Ramírez, R. (1993). From value chain to value constellations: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, July/August.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press, New York, NY.
- Slywotzky, A.; Morrison, D. (1997). *The Profit Zone*. Wiley, New York, NY.
- Walters, D; Lancaster, G. (2000). Implementing value strategy through value chain. *Journal of Management Decisions* 38/3 pp 160-178