

APROVECHAR LA CADENA DE VALOR VIRTUAL.

Hoy en día, todas las empresas compiten en dos mundos: un mundo real de recursos que los directivos pueden ver y tocar, y un mundo virtual formado por información. Este último ha dado origen al mundo del comercio electrónico, un nuevo lugar de creación de valor. Han surgido dos formas de mercado: el electrónico (marketspace) y el mercado físico (marketplace).

Ejemplo: las compañías aéreas venden los billetes a los pasajeros tanto en la versión “física” como en la “electrónica” del mercado.

Los ejecutivos deben prestar atención al modo en que sus empresas crean valor, tanto en el mundo real como en el virtual. Sin embargo, los procesos para la creación no son los mismos en los dos mundos.

Los procesos de creación de valor en el mundo real, refiriéndose muchas veces a la fases de estos procesos como eslabones en una “cadena de valor”, donde esta es un modelo que describe una serie de actividades que añaden valor, y que ponen en relación la dimensión de oferta de la empresa (materias primas, logística hacia el interior y procesos de producción) y su dimensión de demanda (logística hacia el exterior, marketing y ventas). Mediante el análisis de las fases de la cadena de valor, los directivos han conseguido rediseñar sus procesos internos y externos para mejorar su eficacia y eficiencia.

El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento de apoyo del proceso que añade valor, no una fuente de valor en si misma.

Las fases que añaden valor son virtuales, en tanto que se realizan a través de y con información. La creación de valor en cualquiera de las fases de una cadena de valor virtual supone una secuencia de cinco actividades:

- Recogida.
- Organización.
- Selección.
- Síntesis.
- Distribución de la información.

ADAPTACION A UN MUNDO VIRTUAL.

Para aprovechar realmente al máximo la cadena de valor virtual, los directivos podrían ir más allá y aplicar las fases genéricas que añaden valor del mercado electrónico a la información que la empresa recoge en cada una de las fases de la cadena real, creando de este modo nuevo valor para los clientes.

El modelo de la cadena de valor considera que la información es un elemento de apoyo del proceso que añade valor, no una fuente de valor en sí misma.

Los directivos de las empresas han de seguir supervisando la cadena de valor real, pero también deben de crear y aprovechar la cadena de valor virtual. Se ha analizado los resultados de empresas de diversos sectores que están tratando de realizar su actividad en el espacio físico y en el espacio electrónico, y se ha descubierto que las empresas que están ganando dinero en el ámbito de la información aprovechan satisfactoriamente ambas cadenas de valor. La lógica económica de ambas cadenas es diferente: los conocimientos convencionales de las economías de escala y de alcance no se aplican en la cadena de valor virtual (CVV) de la misma forma que se aplican en la cadena de valor real (CVR).

Se ha observado que las empresas adoptan los procesos de información que añaden valor en tres fases:

- **Visibilidad.** Las empresas consiguen una capacidad de “ver” las actividades reales de forma más eficaz mediante la información, en otras palabras, la tecnología de la información ha permitido a los directivos coordinar, medir, y, en ocasiones, controlar los procesos empresariales. Durante los últimos años, los directivos han logrado tener acceso a la información generada en el curso de las actividades de explotación tradicionales, y esa información le ha ayudado a considerar sus cadenas de valor físicas como un sistema integrado, y no como un conjunto de actividades independientes aunque relacionadas. De este modo, pueden conseguir una nueva percepción de la gestión de la cadena de valor como un todo, en lugar de común conglomerado de partes.
- **Capacidad de replicar.** Las empresas sustituyen las actividades reales por actividades virtuales; empiezan a crear una cadena de valor paralela en el mercado electrónico. Una vez que las empresas han organizado la infraestructura necesaria para la visibilidad, pueden hacer algo más que

limitarse a controlar las fases que añaden valor. Los directivos pueden empezar por preguntarse ¿Qué estamos haciendo ahora realmente, y que podemos con mas eficacia y eficiencia en el mercado electrónico? ¿que fases que añaden valor que actualmente se realizan en la cadena de valor real se podrían trasladar al mundo “replicante” de la cadena de valor virtual? Cuando las empresas trasladan actividades del mercado físico al electrónico, empiezan a crear una cadena de valor virtual que es similar pero mejor que la cadena de valor real.

- **Nuevas relaciones con los clientes.** Los directivos en esta fase, recurren al flujo de información de su cadena de valor virtual con el fin de proporcionar a los clientes valor de nuevas maneras. No obstante, a la larga, las empresas deben de hacer algo mas que crear valor en el espacio electrónico; también tienen que extraer valor de el. Por lo general, pueden conseguirlo creando relaciones con los clientes basadas en el espacios electrónico.

Una vez que las empresas se han aficionado a la gestión de sus actividades que añaden valor mediante las cadenas de valor paralelas, ya están preparadas para desarrollar estas nuevas relaciones.

MATRIZ DE VALOR.

Las nuevas relaciones que las empresas están desarrollando con sus clientes surgen de una matriz de oportunidades de valor. Cada fase de la cadena de valor virtual permite muchas nuevas selecciones del flujo de información, y cada selección podría construir un nuevo producto o servicio. Si los directivos dejan de aprovechar cualquiera de estas oportunidades, necesitan instaurar procesos que reúnen las cinco fases que añaden valor exclusivas al mundo de la información. Estas fases que añaden valor, junto con la cadena de valor virtual, conforman una matriz de valor, conforman una matriz de valor que permite a las empresas identificar los deseos de los clientes de forma más eficaz y satisfacerlos con más eficacia.

CONSECUENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS.

Todo esto significa para los directivos es que deben centrar su atención en los principios básicos que orientan la creación y extracción de valor en las dos cadenas de valor, separadamente y de forma combinada. Estos dos procesos de

añadir valor son fundamentalmente diferentes. La cadena de valor real esta compuesta por una secuencia lineal de actividades con puntos de entrada y salida definidos.

Por el contrario, la cadena de valor virtual no es lineal: una matriz de posibles entradas y salidas a las que se le puede acceder y que se pueden distribuir a través de una amplia variedad de canales.

¿Como podemos descifrar esta nueva esfera de actividad, el espacio de la información que permite la creación de una cadena de valor virtual y el aprovechamiento de la matriz de valor? Para tener éxito en este nuevo entorno económico, los directivos deben comprender las diferencias que existen entre la creación y extracción de valor en el mercado físico y en el electrónico; deben de gestionar ambos espacios de forma eficaz y coordinada. Mas concretamente, los directivos de una empresa que han de adoptar un conjunto actualizado de principios orientadores, dado que en el mercado electrónico muchos los axiomas económicos que han servido de orientación a los directivos ya no son de aplicación.

Se proponen cinco nuevos principios:

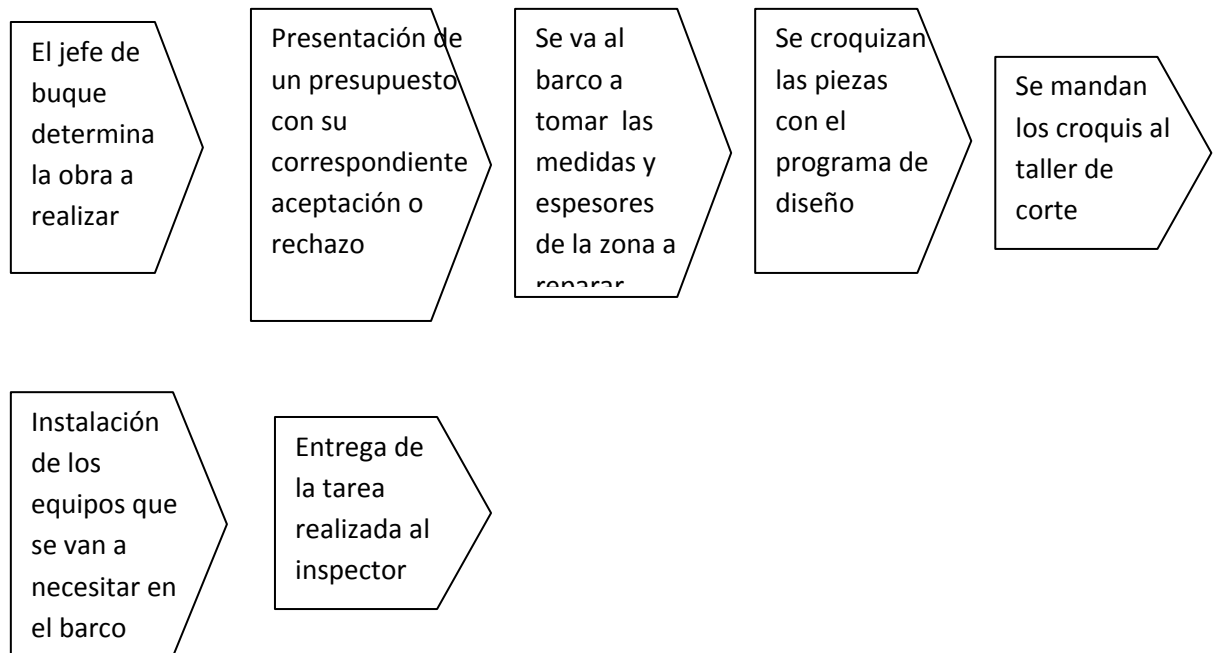
- **La ley de los activos digitales.** Los activos digitales, a diferencia de los físicos, no se agotan con su consumo. Las empresas que crean valor con los activos digitales pueden volver a recurrir a ellos a lo largo de un número potencialmente infinito de transacciones, modificando por lo tanto las dinámicas competitivas de su sector.
Por lo tanto , a los proveedores de productos o servicios que deban fijar el precio en función de un modelo tradicional de costes variables les costara mucho competir con empresas que , aprovechando sus cadenas de valor virtual, pueden fijar los precios agresivamente y seguir obteniendo un margen.
- **Nuevas economías de escala.** La cadena de valor virtual redefinen las economías de escala, permitiendo que pequeñas empresas consigan unos reducidos costes unitarios para productos y servicios en mercados dominados por las grandes empresas.
- **Nuevas economías de alcance.** En el mercado electrónico, las empresas pueden redefinir las economías de alcance aprovechando un

único conjunto de activos digitales para proporcionar valor en múltiples y dispares mercados.

- **Reducción de costes de transacciones.** Los costes de las transacciones en la CVV son menores que sus equivalentes en la CVR, y siguen descendiendo de forma espectacular, ya que la capacidad de procesamiento por unidad de coste de los microprocesadores se duplica cada dieciocho meses. Los menores costes de las transacciones permiten a las empresas controlar y hacer un seguimiento de una información que había sido muy costosa de obtener y procesar.
- **Volver a equilibrar la oferta y la demanda.** El mundo de la empresa exige cada vez más un cambio de mentalidad, de estar orientada hacia la oferta a estarlo hacia la demanda. Como las empresas reúnen, organizan, seleccionan, sintetizan, y distribuyen información en el mercado electrónico y al mismo tiempo gestionan las materias primas y los productos fabricados en el mercado físico, tienen la oportunidad de “percibir y responder” a los deseos de los clientes, en lugar de limitarse a fabricar y vender los productos y servicios.

Los altos directivos tienen que evaluar sus empresas – sus puntos fuertes y sus debilidades, sus oportunidades o riesgos-conforme a las cadenas de valor de ambos mundos, real y virtual. Hoy en día, los acontecimientos ocurridos en cualquiera de ellos pueden construir o destruir una empresa.

Como experiencia personal, según el trabajo que realizamos en mi empresa, subcontrata de Navantia dedicada a reparaciones navales, podría decir que la cadena de valor sería:



Todas estas funciones las consideramos como actividades primarias pero aparte de ellas nos encontramos con una serie de actividades de apoyo entre las que estarían: el proceso de contratación, contabilidad, finanzas, programas de mejora e implantación de objetivos, compra de equipos y mantenimiento de los mismos...