

Propuesta y validación de un modelo para el diagnóstico de la incidencia de las iniciativas B2B en los procesos de negocio. Un análisis intersectorial

Romà Puiggermanal y Ramón Salvador

Departamento de Organización de Empresas, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial, Universitat Politècnica de Catalunya. Avda. Diagonal, 647, 08028 Barcelona.
roma.puiggermanal@upc.es, ramon.salvador@upc.es

Resumen

En la comunicación se presentan los resultados del análisis de las posibilidades de las iniciativas de comercio electrónico en los procesos de negocio de empresas del sector agroalimentario y energético. El trabajo de investigación realizado utiliza un método basado en la valoración de las variables clave para la implantación del comercio electrónico en un sector y en las empresas del mismo. El objetivo es comprobar si los resultados obtenidos en los sectores analizados permiten validar el modelo propuesto, y poder así generalizar su uso. La aplicación del modelo parece dar resultados coherentes, lo que permite avanzar en la validación del mismo, y así facilitar el análisis y diagnóstico del impacto de las diversas iniciativas B2B en la cadena logística.

El método propone un sistema de indicadores específicos que, a partir de la cadena de valor, se puede aplicar para evaluar la incidencia de las iniciativas B2B sobre las componentes de los procesos. A través de este sistema de indicadores y del método presentado se podrá realizar una estimación "ex-ante" de la incidencia de las acciones B2B por parte de las empresas, lo que les será de utilidad para planificar sus inversiones en este campo.

Palabras clave: Comercio Electrónico, Evaluación, Cadena Logística, Cadena de Valor

1. Introducción

El estudio realizado parte de la percepción de los malos resultados obtenidos por actividades B2B al ser aplicadas a las actividades de la empresa, y de la posibilidad de evaluar los resultados ex-ante a través del establecimiento de un sistema de indicadores. Para ello se ha diseñado un modelo que caracteriza las variables clave de éxito para las iniciativas B2B, variables que pueden facilitar o entorpecer la implantación de tales iniciativas, de acuerdo con lo cual se les ha asignado unos índices numéricos. La combinación de estos dos índices permite establecer el índice de áreas de interés, en que las B2B tienen sentido.

A continuación, el modelo requiere el estudio de las actividades de la cadena de valor. Una vez identificadas, se determinan los valores que toman en ellas los índices definidos antes. El modelo desarrolla también el algoritmo de combinación de los índices y el método de ponderación de los mismos, hasta llegar al índice final, que permitirá extraer los resultados.

2. Variables clave de éxito de las iniciativas B2B

El primer paso para evaluar las ventajas que proporciona introducir el canal de Internet en las relaciones comerciales entre empresas, lo que se está llamando B2B, hay que estudiar las

acciones de introducción de las B2B en las empresas y las estrategias a seguir, teniendo en cuenta aspectos relacionados con:

- **Mercados existentes y modelos de negocio**
- **Determinación de los factores de éxito en el desarrollo de iniciativas B2B**

Las empresas que quieren vincular sus negocios con el canal de Internet pueden incluirse en dos grandes grupos (Applegate, Austin y McFarlan, 2003):

- **E-frastructure** (“Infraestructura para la red”): áreas de negocios o empresas que se ocupan de cuestiones necesarias para el desarrollo de los negocios en la red; por ejemplo, los sistemas integrados, las redes, conexiones, etc.
- **E-market**: negocios que actúan en los diferentes sectores existentes (primario, secundario y terciario), y en actividades que se pueden trasladar a Internet, tales como las transacciones comerciales, publicidad, información y gestión.

Las empresas pueden escoger diferentes actividades y proveedores de servicios. La elección del mejor modelo a seguir lleva consigo siempre un cierto riesgo por parte de la dirección de la empresa, ya que las inversiones suelen ser elevadas. Al considerar el tema de manera más general, dejando de lado las particularidades de cada empresa, se pretende determinar el nivel de atractivo de una serie de actividades en que se podrían implantar herramientas de B2B a través del estudio de los factores que las caracterizan.

Para identificar los factores clave de éxito en el desarrollo de iniciativas B2B se ha procedido a estudiar las variables principales a analizar, para evaluar las posibilidades de implantar aquellas iniciativas en la relación comercial entre empresas. A continuación se ha analizado la contribución o beneficios reales que las empresas han obtenido con el uso de estas tecnologías. Referidas al intercambio comercial entre dos agentes en cada uno de los eslabones de la cadena de valor, se han podido identificar las siguientes variables clave para el análisis de las posibilidades de éxito de iniciativas B2B (Drucker, 1988 y Porter, 2001):

2.1 Tamaño de los agentes

Una relación comercial entre dos empresas se produce cuando los servicios y/o productos que ofrece una de ellas son necesarios a la otra para poder completar el ciclo de su cadena de valor. La implantación del comercio electrónico entre ellas requiere que ambas se impliquen en el proceso, introduciendo los cambios necesarios en su estructura y organización, con el apoyo financiero y jerárquico de la dirección de la empresa. La inversión económica a realizar puede llegar a ser importante, proporcional al volumen de negocio que se va a gestionar a través de Internet.

Se establece que las iniciativas en que estén involucrados agentes de mayor tamaño serán las que cuenten con mayores probabilidades de éxito, ya que este tipo de empresas disponen de unas capacidades superiores para apoyar el proceso de introducción de la tecnología necesaria. Además, actúan como referentes del sector, con lo que se podrán poner en marcha relaciones comerciales con otras empresas que se vean obligadas a seguir sus mismos pasos. Si el tamaño de los agentes es pequeño, la introducción de Internet y de las tecnologías relacionadas con el comercio electrónico será más difícil, tanto por el excesivo coste que supone como por la menor capacidad de liderazgo hacia otras empresas.

2.2 Calidad del producto y estandarización

En la relación comercial entre empresas existe un flujo de información, productos y/o servicios. Si la relación tiene lugar a través de Internet, el modelo de intercambio entre los participantes en la transacción cambia, ya que aparecen nuevas actividades en los procesos de negocio, nuevos flujos y tratamientos de la información, nuevos productos y servicios, e incluso un número superior de interlocutores en la transacción.

En el ámbito del comercio electrónico, posibilitar el intercambio a través de la red requiere que el producto sea fácilmente identificable. Por ello, la negociación de productos o servicios en los mercados electrónicos a través de Internet tendrá más probabilidades de éxito si:

- La calidad del producto o servicio a intercambiar es claramente identificable; es decir, los productos o servicios pueden ser fácilmente clasificados bajo unos estándares. O existen mecanismos alternativos de aseguramiento de la calidad que garantizan el contenido del intercambio.
- La codificación e información relativa al producto y los procesos administrativos asociados al intercambio están estandarizados. Ello facilitará la comunicación y coordinación, evitando errores.

2.3 La negociación y el establecimiento de precios

La forma de negociar entre los agentes determina la manera de organizar y utilizar las herramientas para B2B. Cuanto mayor sea el número de intermediarios, o la importancia que en ella tengan las relaciones personales, más difícil será establecer un modelo de relación basado en la red, y por ello realizar la transacción vía electrónica.

Será más fácil establecer a través de Internet las relaciones que sean estandarizables, por ejemplo las que se basan principalmente en el precio; y, al contrario, serán más difíciles aquéllas en que:

- Intervienen varias empresas, cada una de las cuales realiza una parte del proceso.
- Las relaciones personales tienen una gran influencia en el proceso de negociación y/o en la propia transacción.

2.4 Adecuación tecnológica, cultura empresarial y formación

La introducción de Internet y del comercio electrónico en las relaciones comerciales entre empresas plantea una serie de cambios a nivel cultural de la organización. Supone la necesidad de realizar una importante inversión en TIC y en los procesos de negocio relacionados y, una formación exhaustiva a los usuarios de estas tecnologías. Aquellas empresas que no cuenten con una cultura empresarial enfocada a las TIC, o cuyos empleados no estén debidamente formados al respecto verán más difícil la implantación y desarrollo de actividades B2B.

2.5 Aportación a la cadena de valor

La implantación de herramientas de B2B, el desarrollo de actividades en los procesos de negocio soportados por la red deben aportar valor añadido a la cadena de valor, y con ello,

beneficios a la organización. Ya sea porque se precisan menos intermediarios o cambian sus roles, porque aumenta la transparencia y visibilidad sobre sus productos, o bien porque aporta nuevos servicios de valor añadido.

3. Valoración de las variables

En este apartado se propone un método de valoración de las variables clave anteriormente definidas, para analizar si un determinado proceso de negocio tiene las “cualidades” necesarias o “cumple” con aquellas variables. Si es así, el proceso podría ser implantado en la red con garantías de éxito para aportar valor a la empresa (Puiggermanal, et al., 2003).

3.1 Ponderación de las variables

Las cinco variables clave definidas en el apartado anterior toman un valor numérico comprendido entre 1 y 3, en base a los siguientes criterios:

- **1** si es un factor no motivador o barrera para el desarrollo de iniciativas B2B
- **2** si es un factor que en general posibilita el desarrollo de iniciativas B2B, aunque existen ciertos aspectos que no son idóneos.
- **3** si se trata de un factor que actúa como catalizador para el desarrollo de iniciativas B2B.

Dentro de una misma variable clave pueden coexistir factores que actúen como freno al desarrollo de aplicaciones B2B con factores favorables; por ejemplo, en la variable clave referida a la calidad del producto y su estandarización: la parte relacionada con la calidad puede actuar como barrera, pero en cambio la referenciación de los productos puede ser un punto favorable al desarrollo de iniciativas B2B. En estos casos se procederá a valorar el factor con una puntuación de **2**: existen posibilidades, pero no son del todo idóneas.

Si se considera el caso de una organización que realiza transacciones comerciales con “n” empresas dentro de la cadena de valor, una vez se ha valorado cada uno de los factores según la ponderación anterior, se llega a la tabla siguiente:

Tabla 1. Matriz de ponderación de las actividades o procesos de la cadena de valor en función de las variables clave.

	Tamaño de los agentes	Calidad del producto y estandarización	Negociación y establecimiento de precios	Adecuación tecnológica y cultura empresarial	Aportación a la CV
CV ₁	2	1	2	3	3
CV ₂	3	3	3	3	1
CV ₃	1	2	2	1	2
CV _n	2	2	3	3	1

3.2 Definición de los índices de análisis de las posibilidades de éxito

Para evaluar qué procesos de negocio tienen mayor capacidad de obtener beneficios de las iniciativas de B2B, se establece un índice que permitirá identificarlas.

Las variables de éxito se pueden dividir en dos grupos:

- El primer grupo se relaciona con el nivel de facilidad para implantar un proceso de negocio en Internet. A este grupo pertenecen las variables:
 - Calidad del producto y estandarización (P)
 - Negociación y establecimiento de precios (N)
 - Adecuación tecnológica y cultura empresarial (T)

Las características de los procesos de negocio que se consideren, en relación a estas variables, servirán de indicadores para decidir la implantación de un proceso e-commerce. Se estima que, para que el desarrollo del proceso de negocio en Internet sea satisfactorio, no debe haber más de una de las tres variables estudiadas con la valoración de 1.

La valoración de este primer grupo de variables se relaciona con la existencia de más de una barrera a la implantación de procesos B2B; así, se construye un índice que discrimine los procesos donde exista más de una barrera. Este índice se ha denominado “**Facilidad de Implantación (FI)**”. Sus características principales son:

- a) Otorga el mismo peso a cada una de las tres variables,
- b) Tiene en cuenta el efecto multiplicativo ($P \times N \times T$) y
- c) discrimina aquellos procesos donde exista más de una barrera.

FI tomará valor **1** si es mayor o igual que 4 (al menos $2 \times 2 \times 1$) y valor **0** en caso de ser menor que 4. Por lo tanto, el subíndice **FI** se ha definido de la manera siguiente:

- $P \times N \times T < 4 \rightarrow FI = 0$
- $P \times N \times T \geq 4 \rightarrow FI = 1$

- El segundo grupo de variables se relaciona con el interés que la implantación de los procesos B2B puede tener por parte de los diferentes agentes. A este grupo pertenecen las variables:
 - Tamaño de los agentes (A)
 - Aportación a la cadena de valor (V)

Al igual que en el caso anterior, el efecto de estas dos variables se considera multiplicativo. El valor que se asigna a cada una de ellas es **1**, en el caso de que existan barreras a la implantación de procesos en el ámbito de las iniciativas B2B.

De esta manera, si el valor de una de las variables es bajo pero el tamaño de los agentes es adecuado (o viceversa), puede resultar interesante desarrollar iniciativas de B2B. Se considera que en ningún caso será rentable desarrollar iniciativas relacionadas con herramientas de B2B si la valoración de por lo menos una de las variables no es positiva.

Para la valoración de este grupo de variables, siguiendo el mismo procedimiento que para el anterior, se crea el índice denominado “**Interés de Implantación (II)**”, el cual tomará los valores **1** o **0** dependiendo de si:

- $A \times V \geq 2 \rightarrow II = 1$
- $A \times V < 2 \rightarrow II = 0$

Una vez se hayan valorado los dos índices, cada actividad de la cadena de valor tendrá dos resultados asociados, el del índice FI y el del índice II. Para determinar el efecto global de la actividad se propone otro índice, que indicará si la actividad en cuestión es de interés para el desarrollo de iniciativas de B2B.

Este índice es el llamado “**Áreas de interés (AI)**” y será el que determinará el interés final para el desarrollo o no de iniciativas B2B en un área en concreto. Dado que este índice debe considerar las valoraciones de los dos índices anteriores, “AI” tomará valores de **1** si ambos índices parciales son positivos y, viceversa, tomará el valor **0** si alguno de los dos considera que las iniciativas B2B no son beneficiosas. Por tanto:

- $AI = FI \times II = 0 \rightarrow$ no es conveniente desarrollar actividades de B2B en el área estudiada
- $AI = FI \times II = 1 \rightarrow$ Existe una oportunidad de desarrollo de B2B en el área estudiada

Si para la tabla anterior se calculan los valores de los tres índices, se obtiene el siguiente resultado:

Tabla 2. Valoración de las actividades de la cadena de valor en relación a las variables y cálculo del valor de los índices

	A	P	N	T	V	FI	II	AI
	Tamaño de los agentes	Calidad del producto y estandarización	Negociación y establecimiento de precios	Adecuación tecnológica y cultura empresarial	Aportación a la CV			
CV ₁	2	1	2	3	3	1	1	1
CV ₂	3	3	3	3	1	1	1	1
CV ₃	1	1	2	1	2	0	1	0
CV _{n-1}	1	1	3	1	2	0	1	0
CV _n	2	2	3	3	1	1	1	1

Con la aplicación del método se han identificado dos actividades o procesos analizadas en otras tantas empresas que a priori no se consideran adecuadas para el desarrollo de iniciativas de B2B, dado que el índice AI es igual a **0**.

4. Metodología para la aplicación del método propuesto

Para aplicar el método diseñado, se propone analizar una empresa y su sector concreto, de acuerdo con el sistema de valoración explicado, y comparar los resultados obtenidos con la realidad existente en la empresa y con la opinión de los expertos del sector. Para ello se ha establecido una serie de pasos que se resumen a continuación.

4.1 Análisis de los sectores y empresas

Mediante este análisis se pretende tener una visión específica del sector y de la organización en los puntos relacionados con las variables del método que se utiliza. Para ello, se procede a la identificación y estudio de las actividades de la cadena de valor. Se desea también averiguar qué actividades de la cadena de valor están relacionadas con otras de empresas o instituciones externas a la propia organización, y el papel que dicha relación tiene en las relaciones comerciales.

La aplicación del método se hace en dos etapas: en la primera se identifican y analizan las características del sector al cual pertenece la empresa, como: la estructura, la existencia de

posiciones dominantes, el número de agentes que intervienen a lo largo de la cadena de valor, los procesos de mayor valor, el poder de negociación de los intervinientes, el tipo de producto, la existencia de productos substitutivos, etc.

La segunda etapa del análisis tiene lugar desde la perspectiva de la empresa. Se consideran las actividades de la cadena de valor, estudiando todas las relaciones de ésta con el exterior. Se desea determinar qué actividades de la cadena de valor interactúan con los de otras empresas en sus transacciones comerciales (B2B).

4.2 Trabajo de campo

Para llevar a cabo la segunda etapa de la aplicación del método se procede a la realización y posterior tratamiento de las encuestas. Para ello se redactan las preguntas que corresponden a las actividades de la cadena de valor seleccionadas y se recogen en un cuestionario.

Para cada una de las actividades de la cadena de valor, se realizarán preguntas referidas a cada variable clave de éxito del método. Estas preguntas son específicas y se corresponden con la actividad de la cadena que se esté estudiando. Cabe mencionar que en aquellas variables que incluyen aspectos diferentes (por ejemplo la calidad del producto y la estandarización), se han realizado preguntas para incluir y analizar ambos aspectos, y así poder valorarlos.

Dado que las variables clave de éxito pueden tomar los valores de 1, 2 o 3, se ha creído oportuno que las respuestas puedan tomar sólo estos valores. De esta manera se asegura la no subjetividad de la respuesta, ya que ésta da directamente la valoración de la variable.

Lógicamente, se daría el valor 1 a esta variable cuando el tamaño medio de los agentes fuese el de la primera columna, de 2 cuando fuese el de la segunda y de 3 cuando fuese el de la columna de la derecha. Procediendo así de manera sucesiva se pondera el valor de las variables y se rellena la matriz para el posterior cálculo de los índices.

4.3 Reunión con la persona de contacto o experto del sector

Una vez se han realizado las preguntas y se han obtenido los resultados se lleva a cabo una entrevista con una persona de contacto que tenga una amplia visión del negocio y del sector. Es oportuno que esta persona pertenezca a uno de los departamentos que podrían realizar las actividades de B2B; por ejemplo, personas de los departamentos de Sistemas de Información, o de áreas específicas del eCommerce o B2B. En este caso, la opinión experta incorporará un conocimiento de las necesidades concretas de la empresa.

4.4 Tabulación de los resultados

Una vez se ha realizado la reunión con la persona de contacto, se procede a tabular los resultados, para obtener así la valoración de la variable. Con las preguntas de respuesta cerrada y la tabulación de las mismas se pretende formalizar la recogida de datos y estudiar, para cada una de las variables clave. De esta manera se podrá analizar la oportunidad de implantación de iniciativas B2B para cada uno de los sectores u organizaciones estudiadas, con la garantía de que la aplicación del método es la correcta.

4.5 Aplicación del método

Finalmente, una vez se ha completado la matriz de actividades y procesos de la cadena de valor, se podrán calcular los 2 índices parciales y a partir de ellos obtener el valor del índice de **Áreas de interés (AI)**; así se podrán discriminar las áreas que presentan una oportunidad para el desarrollo de iniciativas B2B de las que no.

5. Resultados

Los resultados obtenidos en la investigación están relacionados con empresas situadas en dos sectores, el sector agroalimentario y el sector energético. Estos resultados se comentan seguidamente:

5.1 Compañía del sector agroalimentario

La compañía que se ha ofrecido a realizar la prueba para la valoración del modelo ha impuesto la condición de no hacer público su nombre, por políticas internas de la empresa.

Los resultados obtenidos se exponen a continuación. A pesar de que se trata de una de las principales empresas del sector alimentario de gran consumo, no se pueden generalizar a todo el sector, porque la variedad de productos y empresas hace que no exista un proceso igual para todas (Moreno, 2003). No obstante, dada la magnitud de la empresa y su cifra de negocios, se considera oportuna utilizarla para validar el método.

Tabla 3. Resultados del método aplicado a una empresa del sector agroalimentario.

	A	P	N	T	V	FI	II	A
	Tamaño de los agentes	Calidad del producto y estandarización	Negociación y establecimiento de precios	Adecuación tecnológica y cultura empresarial	Aportación a la CV			I
Proveedores	2	1	2	3	1	1	1	
Clientes	3	3	3	3	1	1	1	
Oper. Log.	2	2	3	3	1	1	1	

Tras los resultados obtenidos de la aplicación del método se puede observar que todos los procesos y actividades que la compañía establece en la relación comercial con sus proveedores, clientes y operadores logísticos se pueden trasladar al canal de Internet.

Efectivamente, en el apartado de validación del método se observa que la compañía, desde hace bastante tiempo, ya realiza sus transacciones comerciales con clientes (eCRM) y proveedores (portal CPGmarket.com) a través de Internet. Los beneficios obtenidos son múltiples tanto a nivel de reducción de precios y costes como de tiempo.

En la relación con los operadores logísticos la compañía tiene integrado un sistema de Intercambio Electrónico de Datos, EDI. La mayoría de estos operadores gestionan los camiones y/o metros cuadrados de almacén mediante el EDI, el fax y el correo electrónico, aportando una clara contribución a la gestión del proceso, generando por tanto beneficios derivados del uso de las tecnologías B2B.

Desde la compañía se conocen los beneficios obtenidos al mantener las relaciones comerciales con los operadores logísticos a través de la red, tanto a nivel de costes de gestión como de selección de la mejor opción calidad-precio y de tiempo. Por eso, según fuentes

internas de la compañía, próximamente se implantará el módulo existente en el portal donde realiza las compras (CPGmarket.com).

Dada la implicación en materia de las TIC y la experiencia en realizar actividades innovadoras en este campo, se consideran fiables las soluciones que se están aplicando y desarrollando desde la organización. Por lo tanto, al mismo tiempo se está corroborando la viabilidad del modelo, ya que la empresa realiza todas y cada una de las actividades que el modelo ha marcado como interesantes para llevar a cabo iniciativas de B2B.

5.2 Grupo de empresas del sector energético

La empresa estudiada toca actividades que tienen lugar en el sector gasista español, desde la recepción del gas mediante gaseoducto o por barco hasta la venta al consumidor final.

No se pueden generalizar los resultados a la globalidad del sector, a pesar de que se considera muy fiable la extrapolación de los mismos a todo el sector gasista. Esto es así porque se ha estudiado el principal grupo gasista español, tanto a nivel de grupo como a nivel de sociedades de dentro cada una de las actividades.

Tabla 4. Resultados del método aplicado a una empresa del sector energético.

	A	P	N	T	V	FI	II	AI
	Tamaño de los agentes	Calidad del producto y estandarización	Negociación y establecimiento de precios	Adecuación tecnológica y cultura empresarial	Aportación a la CV			
Empresa "A"	3	3	3	1	1	1	1	1
Trade (prov.)	3	2	1	1	3	0	1	0
Trade (client.)	3	2	1	1	3	0	1	0
Aprovis. (prov.)	3	2	1	1	1	0	1	0
Aprovis. (client.)	3	3	1	3	1	1	1	1
Comerc. (prov.)	3	3	1	3	1	1	1	1
Comerc. (client.)	3	3	1	3	1	1	1	1
Servicio (prov.)	3	3	1	3	1	1	1	1
Servicio (client.)	2	3	2	2	1	1	1	1

A modo de resumen, se puede afirmar que los resultados obtenidos a través del modelo coinciden con la implantación de sistemas B2B que ha llevado a cabo el grupo, a excepción de la sociedad que denominaremos "A".

El método utilizado da como viable la realización de actividades B2B con los clientes de esta sociedad. En cambio, después del análisis de los sistemas que la compañía ha implantado, y del estudio del sector, se ha observado que "A" no utiliza herramientas de B2B con sus clientes, por el mero hecho de que la mayoría de éstos no tienen implantados los programas informáticos necesarios.

Mencionar también que la misión de "A" es el mantenimiento y el cobro de los peajes del gaseoducto que existe en Argelia. Si bien el proceso de pago de cánones parece a priori una actividad susceptible de ser desarrollada mediante Internet, los beneficios que se obtendrían del procesamiento electrónico de las transacciones con los clientes son poco importantes. En resumen, las dos razones que se han dado explican el motivo porque la sociedad "A" no utiliza procesos B2B.

Por lo que respecta a otras sociedades del grupo, los resultados del método coinciden con la realidad actual. Efectivamente, el desarrollo de iniciativas B2B para aquellas actividades en las que el grupo ha conseguido un enorme beneficio es hoy día una realidad. Los diferentes

portales desarrollados, como el Portal del Instalador, el Portal Pymes, el Portal de Grandes Clientes, el Portal B2C (a pesar de que éste no corresponde al estudio actual), las plataformas de subastas mediante ASP, son corrientemente utilizados por las empresas del grupo.

6. Conclusiones

En el análisis realizado se adopta el concepto de comercio electrónico entre empresas en un sentido amplio, siguiendo la visión mayoritariamente aceptada por la comunidad científica y profesional. Así, se considera que el comercio electrónico está relacionado no sólo con flujos monetarios, sino también de información. Por ejemplo, el alto nivel de externalización hace que cada vez sean más relevantes los aspectos relacionados con la integración con los proveedores y los clientes, con los sistemas de gestión de los proveedores (SCM) y de gestión de los clientes (CRM), y con los propios sistemas integrados de información (ERP).

El modelo utilizado analiza las actividades de las empresas desde el punto de vista de la integración del negocio, establecida a lo largo del sistema de valor, que considera al mismo tiempo las componentes (actividades e interrelaciones) de todas y cada una de las cadenas de valor que intervienen a lo largo de la cadena logística. El objetivo que se persigue en el trabajo de investigación es de caracterizarlas debidamente y poder aplicarles el modelo de valoración presentado.

Respecto al modelo, aunque no puede decirse que se ha procedido propiamente a una validación, sí se ha podido comprobar que su aplicación a dos empresas situadas en sectores muy diferenciados, como son el de alimentación y el energético, dan resultados coherentes con las prácticas de aquellas empresas en actividades B2B. Incluso en el caso en que se presenta una discrepancia, como es la empresa “A”, tal discrepancia puede atribuirse a razones culturales que no se justificarían en el modelo. Otra posible fuente de distorsión es el volumen de transacción, ya que se ha observado que, en caso de operaciones muy relevantes desde el punto de vista estratégico, el trato personal sigue siendo preferido por encima de la relación a través de Internet.

Por tanto, la coherencia de estos primeros resultados anima a completar el trabajo de validación iniciado, para evaluar la idoneidad del procedimiento ante otro tipo de empresas y sectores, y así poder presentar el instrumento como una herramienta eficaz de evaluación ex-ante de viabilidad de implantación de actividades B2B.

Referencias

- Applegate L., Austin R. y McFarlan F. (2003). *Corporate Information Strategy and Management. The Challenges of Managing in a Network Economy*. McGraw-Hill. N. York.
- Asociación Española de Comercio Electrónico (2003) Estudio sobre la aplicación del comercio electrónico B2B en las Pymes españolas. Edita AECE. Madrid.
- Drucker, P. E. (1988) The Coming of the New Organization, *Harvard Business Review*, Febrero, pp. 45-53.
- Moreno O. (2003) Especial alimentación y bebidas, el sector consolida sus posiciones. *Revista Alimarket*, nº 160. Septiembre, pp.72-125.
- Porter M. (2001) Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, Marzo, pp. 63-78.
- Puiggermanal R., Salvador R. Y Sánchez R. (2003) Análisis del impacto de las iniciativas B2B en las relaciones comerciales. Caso del sector editorial español, *VII Congreso de Ingeniería de Organización*, Valladolid – Burgos, pp. 1-12.