

El Comercio Electrónico y la Planificación Estratégica

Francisco Ubierna Gómez

C.D.TUR

Centro de Desarrollo de Altos Estudios Turísticos, Madrid

Resumen: *Los directivos de las empresas del sector turístico están acogiendo el comercio electrónico como una potente herramienta para el desarrollo de las actividades de venta de sus distintas unidades estratégicas de negocio. Al ser una herramienta más a disposición de las empresas, inicialmente podría considerarse que su utilización no requiere de mayor grado de análisis para su implantación y puesta en marcha. No obstante, son tales las ventajas que pueden obtenerse del comercio que invita a que reflexionemos sobre cómo debe ser su implantación para asegurar un éxito en la misma y una utilización eficaz y eficiente acorde con el tamaño y potencial de la empresa.*

Este artículo pretende, por lo tanto, reflexionar sobre los pilares sobre los que debe sustentarse el comercio electrónico en las empresas, principales beneficiarias de este innovador sistema de ventas.

Lo primero que queremos destacar es que la implantación del comercio electrónico debe de significar un cambio importante en la filosofía de las empresas, en todos los componentes del ciclo administrativo -planificación, organización, dirección y control-.

La primera parte del artículo desarrolla un esquema simple de las fases de la planificación estratégica dirigida a la implantación –entre otros objetivos y posibles herramientas- del comercio electrónico. La segunda parte ofrece una serie de consideraciones básicas que deben de realizarse para su implantación con éxito.

Palabras clave: *Planificación estratégica, comercio electrónico, objetivos estratégicos.*

1. El proceso de planificación estratégica y el comercio electrónico

Cuando se planifica se determinan los objetivos que se quieren alcanzar y la forma de alcanzar dichos objetivos. La planificación sirve para determinar la estructura más

adecuada para la organización, para fijar el estilo de dirección y para evaluar y revisar las actuaciones de la empresa.

La primera etapa de todo proceso de planificación es la adquisición de conciencia de la necesidad de planificar. Si no existe una conciencia clara de que la planificación es necesaria y redundará en resultados positivos ésta no será muy útil y puede llegar a ser contraproducente para la empresa. La mentalización y compromiso son necesarios en cualquier proceso planificador. De este modo, hemos de determinar con claridad que si queremos implantar con éxito nuestro un sistema de comercio electrónico, lo primero que hay que hacer es entender que su implantación debe de venir precedida de una correcta planificación.

En la misma línea hay que garantizar que la alta dirección apoya la iniciativa y está dispuesta a destinar los recursos financieros y físicos y las personas necesarios para su desarrollo eficiente. Si la alta dirección no apoya desde el principio la implantación del comercio electrónico su futuro podría quedar en entredicho desde antes de su nacimiento.

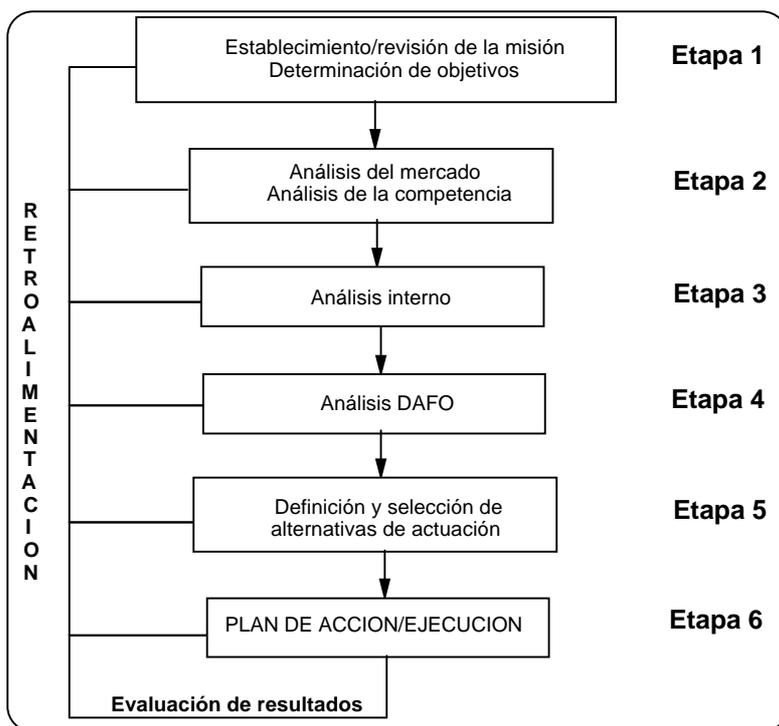


Figura 1: Etapas en la formulación de la planificación estratégica

Al establecer/revisar la misión de la empresa incorporaremos los valores y creencias de la organización. No vamos a decir que deba de especificarse el uso del comercio electrónico dentro de los valores de la misma, pero su redacción debe de dejar claro que el uso de las nuevas tecnologías de la información podrán utilizarse –

considerando un buen uso ético de las mismas- para justificar la existencia y desarrollo de la empresa-.

La segunda etapa consistirá en determinar claramente los objetivos provisionales que se quieren alcanzar con el nuevo sistema. Evidentemente, estos objetivos deberán de revisarse durante todo el proceso y adaptarlos a la realidad de las necesidades de la empresa y del entorno en que se encuentra. Determinado el objetivo inicial, se definirán y priorizarán las áreas y actividades estratégicas –entre éstas el comercio electrónico-, que determinarán el éxito en la consecución de los objetivos.

Una de las prioridades de las empresas debe de ser definir las necesidades del usuario. Una vez definidas, la estrategia de la empresa se dirigirá a satisfacerlas al máximo. Algunos beneficios para los consumidores son el acceso a catálogos permanentemente actualizados y detallados, acceso a tiendas y suministradores en todo el mundo, precios más baratos, etc. Junto a esto, la empresa tiene que analizar qué beneficios puede obtener del comercio electrónico, entre los que cabe destacar la posibilidad de abrir nuevos canales de distribución, disminución de los costes comerciales, mayor capacidad de acceder a nuevos mercados, mayor cartera de proveedores, etc.

En la **Etapa 2** se realiza un análisis del entorno de la empresa desde una triple perspectiva, la del entorno “lejano”, la del mercado y la de los competidores.

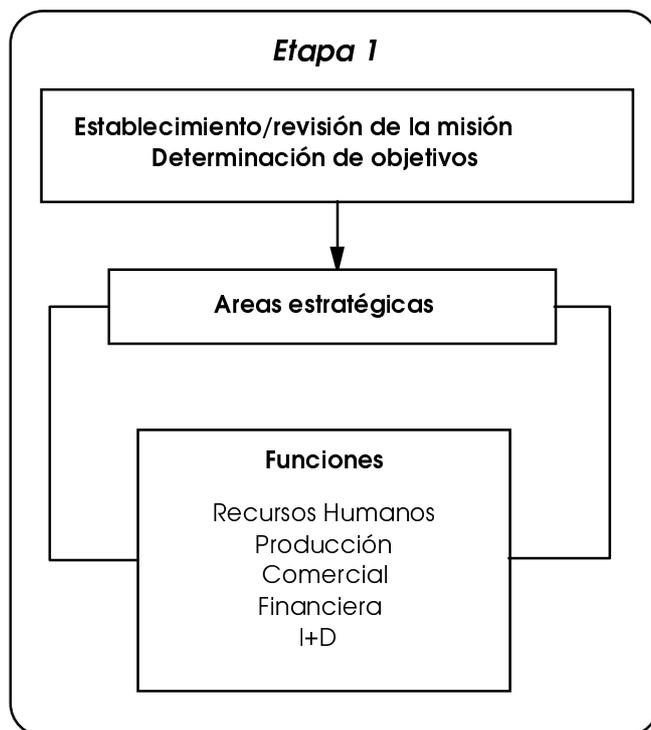


Figura 2: Planificación estratégica. Etapa 1

El análisis del entorno lejano considera aquellos factores que afectan a la empresa pero sobre los cuales difícilmente puede actuar, por lo que tiene que adaptarse a ellos. Se pueden destacar los siguientes:

- Entorno económico, en el que se consideran aspectos tales como el tamaño del mercado, nivel de desarrollo, pirámide de edades, niveles salariales, precio del dinero, inflación, etc.
- Entorno social: ética, opinión pública, valores ecológicos, clima social, etc.
- Entorno tecnológico: infraestructuras, competitividad del país, comunicaciones, etc.
- Entorno político: legislaciones, impuestos, influencia del sector público, etc.



Figura 3: Entorno empresarial

El comercio electrónico se ve fuertemente influenciado por todos los factores del “entorno lejano”. Así, “nace” de la evolución de la tecnología, que permite su desarrollo. A su vez, el entorno económico, la propia economía de mercado, es el mejor embrión y caldo de cultivo para su expansión. Ésta viene, por otra parte, condicionada por la cultura, confianza o desconfianza e incluso consideración ética que la sociedad tenga hacia el uso de herramientas de venta que “incitan” al consumo o hacia las cuales pueda surgir algún tipo de desconfianza por motivos de seguridad. Finalmente, el entorno político y legislativo establece las “reglas del juego” que permitan un buen uso y garantías jurídicas para empresas y usuarios. Hemos de destacar que una de las

principales preocupaciones actuales es que a menudo se produce una falta de fiabilidad y seguridad en los sistemas que se emplean en las transacciones.

El análisis del mercado permite conocer la situación del mismo en virtud del estudio de los distintos productos y mercados. Este análisis he de realizarse considerando tanto los productos de la empresa como aquéllos con los que no comercializa. De esta forma se logra tener un profundo conocimiento de todo el mercado que afecta a la empresa. El resultado del estudio debe permitir conocer la situación de la empresa en cuanto a la cuota de mercado y en cuanto al crecimiento de la demanda y su posición competitiva. El estudio se realizará sobre los medios y técnicas de venta existentes en el sector competitivo en el que se mueve la empresa.

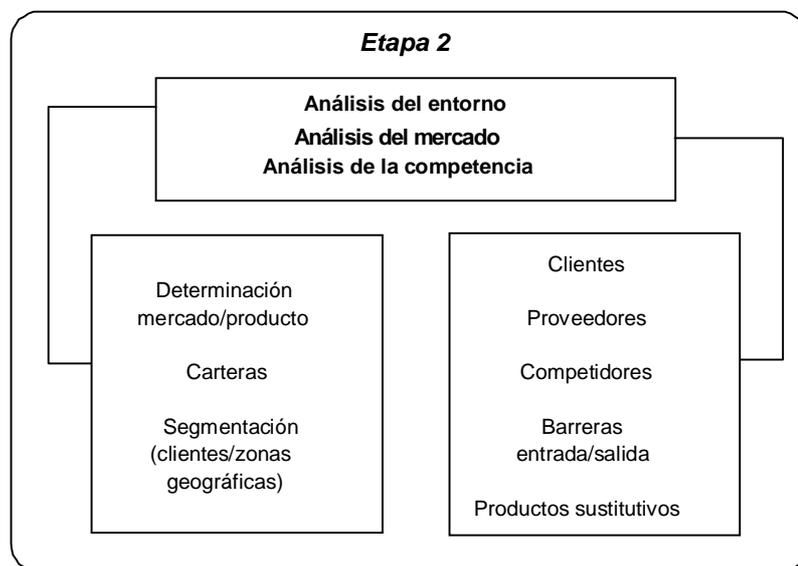


Figura 4: Planificación estratégica. Etapa 2

Igualmente se analizará cómo está segmentado el mercado por clientes y por zonas geográficas y los criterios que han llevado a esa segmentación. Aquí, una segmentación estructurada en función del actual o futuro uso del comercio electrónico para vender a un determinado grupo de consumidores permitirá una mejor orientación de las estrategias que se dirijan hacia ese target de clientes.

El análisis competitivo se realizará sobre: Clientes, Proveedores, Competidores, Barreras de entrada y salida, Productos sustitutivos.

Del mismo modo que se ha de examinar la posición de la empresa respecto a competidores y clientes, también debe hacerse respecto a los proveedores, dado que los precios y calidad del producto y de los servicios complementarios influyen directamente en los productos y en la competitividad.

Las barreras de entrada y salida son determinantes para el análisis de la posición competitiva de la empresa. Unas barreras altas permitirán mantener una posición privilegiada frente a posibles entradas de competidores. Un fuerte posicionamiento en el uso del comercio electrónico puede significar edificar una potentísima barrera de entrada para futuros competidores. Es por ello, que el objetivo de desarrollar el comercio electrónico como parte de la estrategia de la empresa permitirá que ésta pueda alcanzar una posición competitiva que suponga un freno para competidores potenciales que tengan que competir desde una desventaja en cuanto a los argumentos de venta o de diferenciación de servicio.

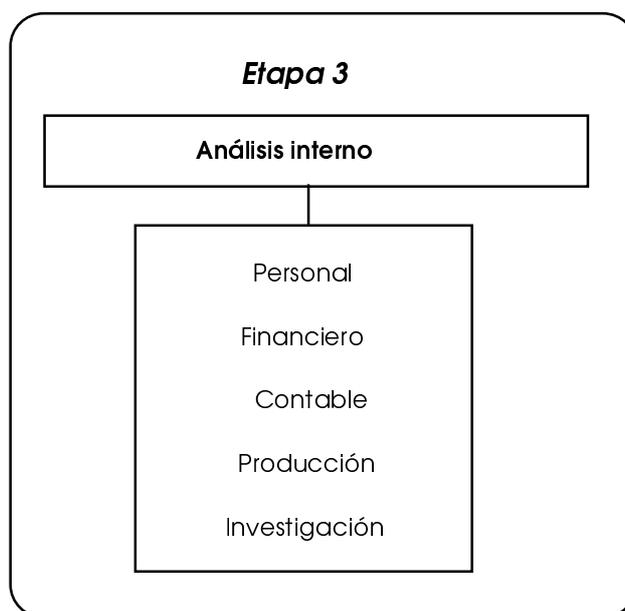


Figura 5: Planificación estratégica. Etapa 3

En la siguiente etapa se procede a realizar un análisis interno de la empresa. La comparación de la situación de la empresa respecto a sus posibilidades y recursos respecto al entorno analizado permitirá identificar las oportunidades y amenazas que se presentarán, así como los puntos débiles y fuertes que tiene para hacerlas frente. El comercio electrónico se manifiesta en la situación actual como una oportunidad para las empresas del sector. Una oportunidad que rápidamente se convertirá en debilidad si el resto de las empresas lo asumen como herramienta estratégica y la nuestra no sabe explotarla en el momento adecuado.

La consecuencia lógica de las anteriores etapas supone realizar un ejercicio de confrontación de los escenarios analizados en las etapas anteriores. Así, se realiza el análisis DAFO de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, dando lugar a diferentes posibilidades de estrategias que se seleccionan en la siguiente etapa. La utilización de esta herramienta de análisis continúa siendo perfectamente válida para

intentar adaptar la empresa a su entorno, aprovechando las oportunidades y defendiéndose de las amenazas.

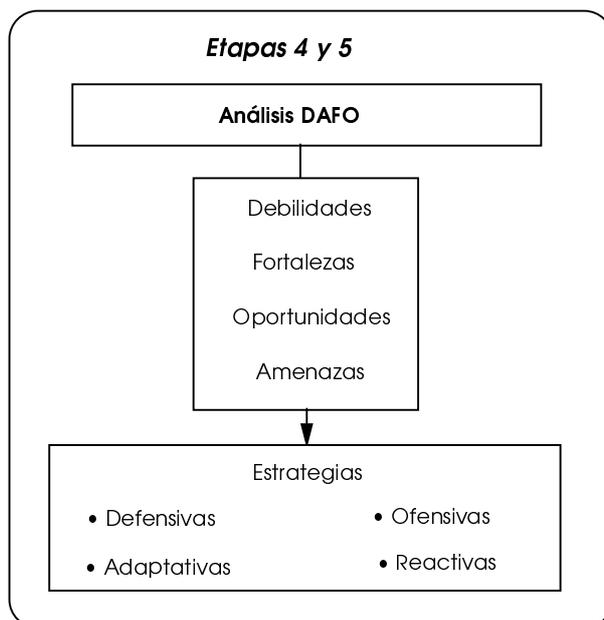


Figura 6: Planificación estratégica. Etapas 4 y 5

La Etapa 5 consiste en la definición y selección de alternativas de actuación considerando el entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa. Las estrategias pueden ser defensivas, ofensivas, adaptativas y reactivas.

Para las empresas que se encuentran en crecimiento podemos destacar las 4 estrategias básicas en términos de producto-mercado: Penetración en el mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo de productos y Diversificación.

Los objetivos y las estrategias de la organización contenidos en el plan estratégico se convierten en objetivos y estrategias operativos y, a través de la planificación estratégica, la organización puede conseguir la unidad y la continuidad de acción.

Una vez seleccionada la estrategia a seguir, en la Etapa 6 se diseña el plan de acción determinando claramente las distintas acciones a emprender por cada una de las áreas y funciones necesarias. El plan ha de comprender el contenido, objetivo, marco temporal y calendario, y responsable de su ejecución.

2. Cómo implantar con éxito el comercio electrónico

El plan estratégico se complementa con una serie de factores que consideramos esenciales para la implantación exitosa del comercio electrónico en la empresa turística.

El primer punto es tener la total seguridad del apoyo y creencia de la alta dirección en la utilización del sistema.

Han de determinarse claramente los objetivos del negocio, tanto a nivel estratégico como operativo, definiéndose políticas y procedimientos. El comercio electrónico se configurará hacia la consecución de esos objetivos.

Es necesario crear un equipo de proyecto con asignación de responsables para cada área del mismo. La participación de directivos de alto nivel en el proyecto supondrá una mayor garantía para el mismo.

Las unidades estratégicas de negocio de la empresa deben de apoyar el proyecto de implantación, haciéndolas partícipes de su desarrollo e implantación. No deben de considerarse únicamente como usuarios/beneficiarios del sistema, sino también como diseñadores que conocen perfectamente sus necesidades y las de sus clientes.

La coordinación de las distintas áreas funcionales y de negocio será un elemento necesario para la total integración del proyecto en la empresa.

En la línea del punto anterior, pero de gran protagonismo individual, será la integración de los sistemas del comercio electrónico con los sistemas informáticos de la organización.

Finalmente, todo el sistema de comercio electrónico debe de adaptarse a la legislación existente, especialmente en los aspectos que se refieren a seguridad y fiabilidad para el usuario.

3. Conclusiones

La dirección estratégica intenta obtener ventajas competitivas para la empresa adaptándose al entorno aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

Al planificar, se debe de hacer un análisis que permita definir estrategias para explotar las fortalezas de la empresa. El comercio electrónico debe de considerarse como una potente herramienta de diferenciación y de adaptación al entorno.

La implantación del comercio electrónico implica el compromiso de toda la empresa, comenzando por la alta dirección.

Es indispensable seguir la normativa existente y prever futuros desarrollos de la misma para partir desde una posición más ventajosa.

Comercio electrónico y planificación estratégica conducirán a las empresas eficientes hacia el “comercio estratégico”.

Bibliografía

BUENO Campos, E. *Dirección Estratégica de la Empresa*. Pirámide, 4ª edición, 1993.

CUERVO GARCIA, A. y otros, *Introducción a la Administración de Empresas*. Cívitas, 1994

DIEZ DE CASTRO, J. y REDONDO LOPEZ, C., *Administración de Empresas*. Pirámide, 1996.

JARILLO, J.C., *Dirección Estratégica de la Empresa*. McGraw-Hill, Madrid, 1992.