

NOTAS TÉCNICAS

Cómo evaluar la gestión de negocios B2C en Internet

Preparado por el profesor Miguel Rivas Roces, Ing. Comercial MBA, ITP Universidad de Nueva York, para uso exclusivo como material académico universitario

Los días de la "cuentas alegres " en Internet se terminaron. Ahora los gerentes quieren poder controlar la gestión antes de ir a un proyecto de e-tail.

El presente artículo fue preparado por el autor sobre la base de diversas publicaciones de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Baquia.com, Instituto Catalán de Tecnología y de la Escuela de Negocios Richard Ivey de Canadá, además de la propia experiencia en el desarrollo de sitios de comercio electrónico. Ha sido adaptado a la realidad chilena con el fin de proporcionar una visión académica en torno a las estrategias de desarrollo del mundo del marketing y la publicidad en Internet. Mayo de 2006

Los tiempos salvajes en que era "grito y plata" hacer supuestos negocios en Internet han terminado. Los grandes proyectos que se basaron en la idea de anticipar ganancias pensando que el tráfico de las comunidades justificaría en el tiempo, tarde o temprano, las inversiones realizadas. Para muchos que cayeron en el intento será demasiado tarde, pero las empresas siguen pensando en como abordar los proyectos en Internet pues es un hecho que el medio terminará por imponer sus términos.

En el presente artículo se analizará la metodología utilizada por dos sitios web que se crearon para vender servicios al detalle (e-tail), es decir, que sustituyeron un negocio de venta de servicios al detalle (retail) por un mecanismo electrónico. Para evaluar la gestión, las empresas administradoras de los sitios utilizaron metodología de costos ABC (Activity Based Cost), propia justamente de empresas de servicios donde los costos no están originados en insumos físicos sino en actividades.

Los servicios ofrecidos por los sitios web se pueden clasificar en productos simples y productos complejos. Los simples requieren pocas actividades, los complejos, muchas.

E-Tail

La era del paleozoico, hace aproximadamente 570 millones de años atrás, fue la era de mayor desarrollo de vida en la tierra, y a la vez, la era de mayor extinción de vida. Es decir, mientras muchas cosas se transformaban creándose nuevas especies, otras eran destruidas como consecuencia de la misma. Muchos creen que la llegada de Internet se asemeja al paleozoico. La creación de nuevas formas de comunicación, marketing y negocios trae aparejada la reutilización de los elementos ya existentes, es decir, no es posible crear cosas nuevas sin partir de lo ya existente.

Una gestión exitosa de un negocio de b2c transaccional, es decir de e-tail, es una hazaña altamente complicada que combina dos preguntas claves:

1. ¿Cual es la combinación ideal de tecnologías de información y marketing?
2. ¿Cuáles son los costos apropiados para una combinación ideal de de Ti y Marketing de modo que permita tener utilidades?

Es decir, detrás de los negocios puramente electrónicos a través de un sitio web hay ventajas y desventajas que deben compensarse. Un sitio web tiene la ventaja de almacenar una enorme cantidad de información sobre un producto, guardar registros de clientes, efectuar la compra con un mínimo esfuerzo, administrar grandes inventarios virtuales a bajo costo, operar en condiciones 24/7, crear historiales de clientes, proyectar necesidades de consumo, efectuar planes de marketing multimedia y otras ventajas imposibles de lograr en los negocios tradicionales pero los negocios físicos tienen la ventaja de permitir tocar, oler, comparar un producto, motivar al comprador, interactuar personalmente con un vendedor, ofrecer garantías y seguridades y crear condiciones de marketing "pull" imposibles de lograr en el mundo virtual.

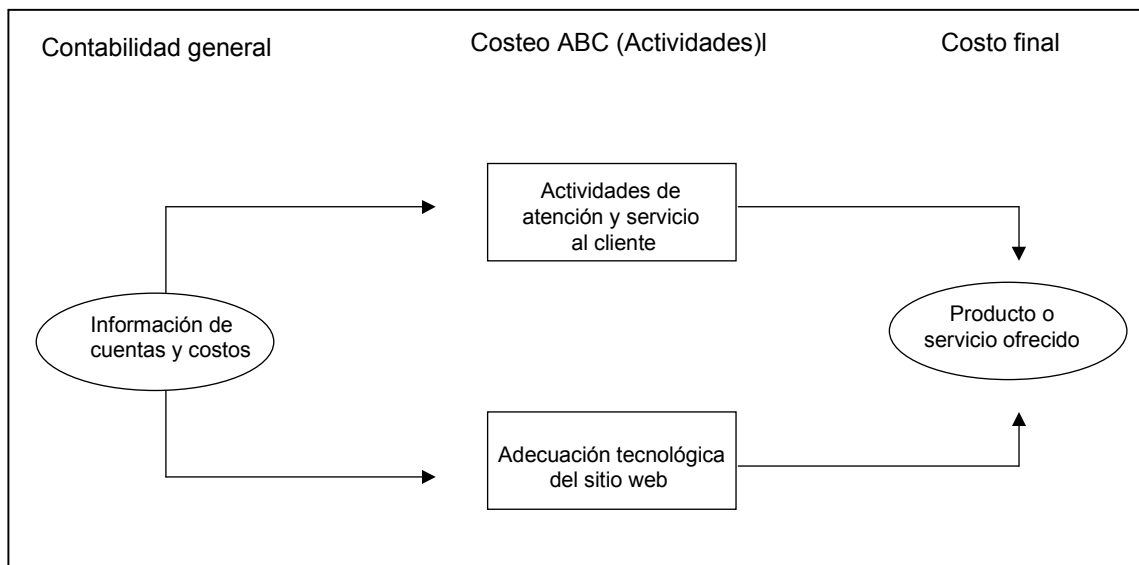
El sitio virtual tiene un menor costo físico de construcción, pero requiere de una fuerte inversión en tecnología. El local físico, por otra parte, tiene un alto costo inmovilizado o requiere un fuerte flujo de efectivo en arriendos, y además, si quiere cubrir todas las opciones de creación de "nueva vida", tiene que construir un sitio web.

¿Vale la pena?

La primera pregunta que surge ante la opción de los sitios web para desarrollar e-tail es como medir los costos de una aventura semejante.

Una de las mejores formas de evaluar un proyecto e-tail es mediante la metodología ABC y esquemáticamente podemos graficar lo dicho hasta el momento, para ir a una metodología de costeo por actividades, expresándola en el siguiente gráfico:

Gráfico 1



Lo que el gráfico nos indica es que de la contabilidad general podemos extraer valiosa información tal como sueldos, depreciación de equipos, servicios externos subcontratados, etc., pero estos sistemas de información no nos indican como se *utilizan* dichos recursos con el fin de conocer los costos de un proceso. (NOTA. El término *utilizar* no expresa similitud a gastar, sino un concepto de pasos, tareas o actividades necesarias para lograr algo). Una vez decodificados dichos gastos en procesos requeridos, un ejecutivo comenzará a entender cuales son las cosas necesarias que hay que hacer para obtener un proceso terminado. Por ejemplo, mantener un sitio web es una tarea que requiere una serie de actividades típicas tales como determinadas horas hombre de programadores, especialistas en redes, diseñadores, consultores, servidores, etc.

En una segunda etapa, una vez obtenidos los costos de dichas actividades, se asignan los costos al servicio o producto ofrecido al cliente, permitiendo entonces saber cuanto será el valor de costo final al que se llegará antes de ofrecer el servicio o producto al cliente.

Listado típico de actividades de un proyecto e-tail de productos masivos

1. Atención clientes

ACTIVIDAD: Mantener rutinas de atención tales como telefonía, mails, sistemas de información, contactos.

TAREAS:

- Ayudar a clientes a seleccionar productos
- Responder consultas simples por teléfono y mail
- Poner órdenes de clientes. Cambiarlas si es necesario.
- Ayudar a los clientes a navegar en el sitio. Soporte
- Solucionar problemas con las órdenes
- Responder preguntas sobre productos y disponibilidad
- Atender reclamos, devoluciones, pedidos especiales.
- Resolver sobre reclamos internos pendientes con otros depts.

2. Organización del sitio web

ACTIVIDAD Vincular el modelo de negocios electrónico propuesto al cliente con el fin de poder procesar logísticamente sus necesidades.

TAREAS

- Equipar el hardware, software y call centers.
- Tiempos requeridos en construcción del sitio, instalación y mantención

3. Selección y administración del inventario de productos

ACTIVIDAD Preparar y mantener un inventario de productos ofrecidos en la página web

TAREAS

- Atender ofertas y vendedores de productos
- Seleccionar los productos y preparar las fotos para el sitio
- Negociar compras
- Escanear y colocar los productos en el sitio
- Poner espacio de consultas e información sobre productos
- Desarrollo de nuevos productos
- Mantener actualizadas imágenes e inventarios de productos

4. Compras

ACTIVIDAD Poner órdenes, recibir e inventariar productos

TAREAS

- Redactar y procesar órdenes
- Negociar precios
- Recepcionar, inspeccionar, registrar
- Revisar valores, términos y condiciones con la orden de compra

5. Marketing con el cliente

ACTIVIDAD Capturar clientes para el sitio

TAREAS

- Promoción a través de la web (emol, entel, terra, etc)
- Promoción del sitio por los medios tradicionales (prensa, radio)
- Negociaciones de canjes, avisos y cross selling.
- Implementación de programas de retención de clientes (CRM)

6. Operaciones de venta al detalle

ACTIVIDAD Materializar la venta a través de las operaciones del sitio, canales de distribución, convenios, sitios afiliados, etc.

TAREAS

- Implementar programas de atención al cliente y afiliación al sitio
- Implementar operaciones de pago y cobranza
- Recibir llamados al sitio y controlar inscripciones en el mismo
- Investigar perfil de los afiliados, tendencias, preferencias.
- Preparar material informativo, correos, ofertas.
- Mantener identificación y reconocimiento similar de clientes en todos los canales de marketing y ventas.
- Construir vinculos apropiados
- Construir relaciones con proveedores y clientes
- Implementar programas de servicio al cliente

7. Desarrollo de sistemas de información

ACTIVIDAD Mantener la plataforma básica de los sistemas de información y plataformas de operación.

TAREAS

- Mantener hardware, softwares, sistemas de correo electrónico, equipos
- Atender requerimientos y necesidades del personal operativo.
- Mejorar sistemas de eficiencia, atención, rendimiento y productividad especialmente de cara a una satisfacción adecuada de los clientes del nicho de negocio en que se encuentra el sitio

8. Administrar las operaciones del sitio

ACTIVIDAD Efectuar la gestión de negocios del sitio

TAREAS

- Labores administrativa, de personal, contabilidad y otras similares
- Atender las operaciones tales como llamadas, presupuestos, negociaciones de contratos, obligaciones contractuales de la empresa, normativas y regulaciones, etc

9. Mantención de las instalaciones.

ACTIVIDAD Mantener en condiciones operativas el lugar de trabajo tal como limpieza, aseo, arriendos, luces, calefacción, teléfonos, etc

10. Dirección del negocio

ACTIVIDAD Generar las acciones necesarias para planificar, dirigir y controlar el negocio, coordinando labores entre diferentes departamentos, incluyendo viajes, espacios y equipos necesarios

Análisis de costo del sitio de e-tail

A continuación, mostramos un estado de resultados que utiliza una metodología mixta de costeo mediante costos por absorción para los insumos directos, y de costeo por actividades para los gastos de gestión del sitio.

Gráfico 2

ITEM CONTABLE	Valor	%	Unids x Costo
VENTAS	100	100	1.000.000
Costos Directos Variables			
Insumos, materias primas	50		500.000
Embalaje y flete de despacho	20		200.000
Total Costos variables	70	70	700.000
Margen de contribución	30	30	300.000
Costos por actividad driver ventas			
Atención clientes	1.18		11.755
Adquisiciones y recepción	0.70		7.054
Total costos por unidades vendidas	1.88	2	18.809
Costos por actividad driver capacidad			
Organización sitio web	3.53		35.294
Administración de inventarios	1.47		14.706
Marketing y ventas	8.24		82353
Administración	0.88		8.824
Producción	0.76		7.647
Total ABC	16.76	17	167.633
Resultado Neto	13.24	13	132.367

El cuadro nos muestra la forma como hemos asignado o distribuido los costos de administración del negocio de e-tail, que es básicamente lo que habíamos presentado en forma esquemática en el gráfico de la página 3.

Los costos que muestran los items directos son aquellos imputables directamente al producto, tal como costo de adquisición, embalaje y flete para los cuales cabe driver ni base de prorrateo de costos, justamente por su naturaleza directa. Restando estos costos obtenemos el clásico margen de contribución bruto, que en este caso es de \$ 30.

Cabe destacar, solo como comentario a las típicas operaciones de los sitios de e-tail que, en este caso, el costo de embalaje y flete de despacho es relativamente alto por lo que una opción comercial de entrega sin recargo no es comercialmente conveniente, algo que algunos sitios ofrecen generosamente a sus usuarios sin sopesar adecuadamente su incidencia en el resultado final

El análisis de los drivers nos permitirá descubrir nuevos aspectos relevantes en la gestión del sitio.

Drivers por actividad

Los costos de las actividades de atención de clientes y de adquisiciones y recepción de mercadería se han asignado sobre la base de unidades vendidas porque representa más propiamente un inductor que va en relación al esfuerzo que requieren dichas actividades, es decir, la actividad se "justifica" más apropiadamente por las unidades vendidas que por cualquier otra. Si no hay atención de clientes, simplemente no hay ventas.

Sin embargo, en el caso de las actividades generales de marketing, administración, mantención tecnológica del sitio y otras similares, un inductor más apropiado es la capacidad operativa del negocio. El mantenimiento, contabilidad y otras actividades, debe llevarse igualmente, haya muchas o pocas ventas.

Ambas diferencias son sumamente importantes de entender en el marco de la gestión de la empresa.

Para medir eficiencia en el uso de los recursos utilizados resulta preferible utilizar un driver de unidades vendidas en el caso de atención de cliente. De esa forma podremos saber cuanto es el costo de la atención de los clientes y replantear un eventual mejoramiento de las tareas sobre la base de las unidades vendidas. Por ejemplo, podremos decir que se requieren x número de personas por tantas unidades vendidas. Eso es un indicador de eficiencia que puede ser mejorado y que puede ser utilizado para incentivos de remuneración. También nos permite proyectar el número de personas necesarias cuando se produzcan aumentos o reducciones en las ventas. Esto es algo muy propio de cualquier negocio detallista y es así como debe estar representada la información de costos. Los vendedores y sus tareas de atención al público son proporcionales a las ventas que realizan. Si las ventas por unidades decaen, el costo total de la actividad de ventas será proporcionalmente mayor. Estratégicamente esto es fundamental de conocer para los ejecutivos.

También es importante conocer el costo de la actividad de vender en relación al número de unidades vendidas pues nos permite saber el porcentaje de incidencia en el resultado final y así saber dónde deben acentuarse los mejoramientos en rendimientos.

En cambio, los costos del sitio propiamente tal, su administración, operaciones, mantenimiento, etc, está relacionado con la capacidad total de operaciones pues ésta será la mejor opción de usabilidad y rentabilidad. Al igual que una tienda comercial en que interesa el máximo aprovechamiento o rendimiento de los metros cuadrados utilizables, en el caso del sitio es lo mismo. Llegar al máximo de capacidad operacional será el punto de mayor eficiencia y, por tanto, de menores costos operacionales. Así por ejemplo, la organización y mantención del sitio web, y los gastos de marketing, tienen una alta incidencia en el resultado final. Resulta evidente que contra mayor cantidad de operaciones tenga el sitio, la imputación a producto será menor, bajo el supuesto que dichos gastos son relativamente fijos, como de hecho lo son, excepción que únicamente podría darse en los gastos de publicidad siempre y cuando estos se gestionaran como una proporción de las ventas, condición altamente inconveniente e ineficiente.

Sensibilizando el análisis

Supongamos que el gráfico 2 fue construido sobre la base de una capacidad estándar de producción de 12.000 unidades, cualquiera sea el producto,