

## CREANDO VALOR EN LA CADENA A TRAVÉS DE LAS TIC

José Albors Garrigós, Patricia Márquez<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Valencia. Camino de Vera s/n, 46022 Valencia. [jalbors@omp.upv.es](mailto:jalbors@omp.upv.es) , [patmarro@doctor.upv.es](mailto:patmarro@doctor.upv.es)

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

### Resumen

*En el contexto global en el que las empresas compiten actualmente, resulta cada vez más difícil lograr la diferenciación duradera de productos que aseguren la preferencia de los clientes y por lo tanto, el éxito de una empresa o, más aún, de una industria específica. Debido a ello, las organizaciones deben buscar continuamente nuevas formas de crear y ofrecer mayor valor agregado a sus clientes.*

*En este sentido, las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), Internet por ejemplo, representan una poderosa herramienta para generar herramientas innovadoras y rentables tales como Innovaciones de Servicio para interactuar con los clientes y satisfacer más eficientemente sus necesidades y expectativas.*

*Los resultados de estas interacciones son especialmente importantes en industrias maduras, que tienen la necesidad perentoria de mejorar su oferta de productos y servicios y son precisamente dichos resultados los que pueden servir de insumo para conducir procesos como marketing, estrategia y desarrollo de productos, a lo largo de la cadena de valor.*

*El objetivo de este artículo es contribuir al entendimiento 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: fabricantes y distribuidores.*

### 1. Introducción

A pesar de las inversiones realizadas por las empresas en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) aún existe considerable controversia con respecto a los beneficios y valor generado por las primeras. Parte de ello puede ser atribuido a la falta de comprensión sobre la naturaleza de la creación de valor a través del uso de las TIC (Tiernan y Peppard, 2004).

Sin embargo, el carácter global y el impacto de Internet han sido ampliamente reconocidos y, el mismo, ha evolucionado desde una herramienta de comunicación básica hasta convertirse en un mercado de productos, servicios e ideas que cuenta con más de 240 millones de usuarios a nivel mundial (Miranda y Bañeguil, 2004). Por esta razón, un creciente número de organizaciones intentan constantemente participar en este mercado, generalmente sin un conocimiento adecuado de las expectativas de los usuarios potenciales o sin una estrategia relacionada con los objetivos de la empresa, lo cual se ve reflejado en la creación de sitios web y herramientas con serias limitaciones en términos de diseño, información o servicios entre otras.

### 2. Objetivos

El objetivo fundamental de este trabajo es desarrollar un análisis exploratorio que nos permita evaluar los tipos de contenidos y servicios ofrecidos a través de Internet por las empresas, y que pueden generar valor para los usuarios y las empresas, así como determinar cómo estas

actividades se correlacionan con el desempeño de las empresas y del propio sector, todo ello utilizando una aproximación desde la cadena de valor. Adicionalmente, se ha revisado la literatura académica existente relativa a la evaluación de sitios web comerciales para identificar las dimensiones más representativas. Finalmente, se ha evaluado la oferta de distribuidores y fabricantes de la industria cerámica española, así como la relación empírica entre dicha oferta y el desempeño de las organizaciones.

### **3. Cadena de valor centrada en el cliente y la gestión de información**

De acuerdo con Porter, las aproximaciones posteriores al análisis inicial de la cadena de valor han sugerido un mayor énfasis en el cliente como el primer vínculo de la cadena (Slywotzky y Morrison, 1997; Norman y Ramirez, 1993). Estas perspectivas requieren de la gestión de relaciones y de la información del cliente para el cumplimiento de sus objetivos.

Estos autores señalan la relevancia de la información como un recurso de valor. No obstante, la gestión de información constituye un proceso activo y presente en todas las fases de la cadena, que permite obtener el conocimiento requerido para determinar: las necesidades y prioridades del cliente; los canales que mejor se adapten a dichas prioridades y necesidades; los productos y servicios que fluyan mejor a través de los canales identificados; los insumos y materiales para crear los productos y servicios; y por último, las competencias esenciales para transformar los insumos (Walters y Lancaster, 1999).

La gestión de información incluye la aplicación de una secuencia de pasos tales como recolección, organización, selección, síntesis y distribución de la información, después de los cuales la empresa será capaz de crear o identificar las alternativas de creación de valor para el cliente (Rayport and Sviokla, 1995). Es precisamente en este punto, donde el uso de las TIC, como Internet por ejemplo, adquiere un rol importante, ya que estas tecnologías facilitan el suministro de servicios de gestión de información por parte de la empresa a través de servicios como: captura de datos, sistemas de datos basados en Internet, inteligencia de negocios, portales para clientes, procesamiento, almacenamiento, acceso y análisis de información (Tiernan and Peppard, 2004).

### **4. Las TIC para la creación de valor**

Por sí mismas, las TIC no tienen ningún objetivo intrínseco. Solo cuando se construye el sistema de información deseado pueden ser consideradas como poseedoras de un valor potencial, el cual estará basado en el rango de los servicios de manejo de información que provee (Tiernan y Peppard, 2004). De esta forma, la relación entre las TIC y la creación de valor depende esencialmente del mejoramiento de los procesos inherentes a la gestión de información lo cual le permite a la empresa cumplir los requisitos del cliente y alcanzar un desempeño superior.

#### **4.1. Usando Internet para capturar y entregar valor. Actividades de valor e Innovaciones de Servicio**

De acuerdo con Porter (2001), Internet debe observarse como una tecnología facilitadora, una serie de herramientas poderosas que se pueden usar prudente o imprudentemente, en casi cualquier industria como parte de casi cualquier estrategia. Por ello, las preguntas fundamentales son: ¿Quién capturará los beneficios económicos creados por Internet?, ¿Cómo puede ser compartido el valor entre empresas y clientes?, ¿Cuál será el impacto de Internet sobre la estructura de la industria?, ¿Aumentarán los beneficios? y ¿Cuál será el impacto

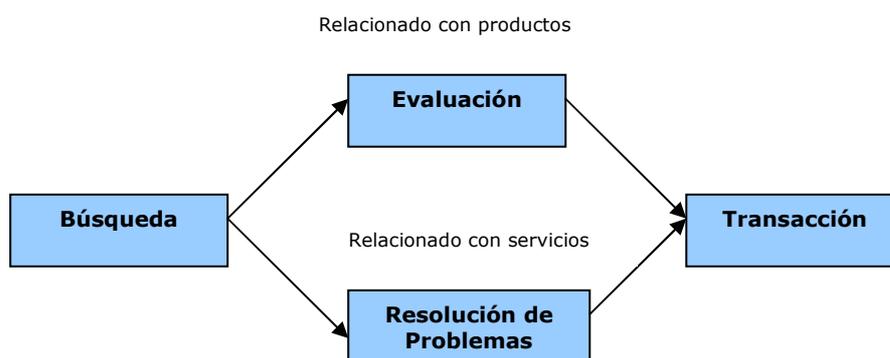
sobre la estrategia?, ¿Apoyará o erosionará Internet la habilidad de las empresas para conseguir ventajas competitivas? (Porter, 2001).

Sin embargo, y a pesar de estas contribuciones y del crecimiento prolífico y el uso de Internet con objetivos de Marketing, la literatura académica subraya que los servicios ofrecidos por este medio son “generalmente pobres” (Griffith y Krampf, 1998; Kolesar y Galbraith, 2000; Burke, 2002; Darian et al., 2001; Zeithaml, 2002), y parece que muchos de los fracasos se deben a que las empresas no son capaces de entregar servicios de valor agregado real a sus clientes y cumplir con sus expectativas (Zott et al., 2000). Además, existe evidencia de que el uso creciente de tecnologías basadas en Internet aumenta la expectativa de los clientes sobre la disponibilidad de servicios y la naturaleza de los servicios ofrecidos (Armistead y Kiely, 2003; MacGaughey, 2003).

Además, esta literatura sugiere que Internet está convirtiéndose en una poderosa herramienta para resaltar la orientación de las firmas hacia los servicios al cliente (Levenburg, 2005). Esto último, relacionado con el hecho de que en el mundo virtual, el contacto es intangible, no hay entorno físico o personal de la firma y por ello, los sitios web son sólo otro tipo de servicio de la empresa que cuenta con una participación creciente del cliente en el desarrollo y provisión del mismo (Gounaris and Dimitriadis, 2003).

De acuerdo con Zeng y Reinartz (2003), Internet tiene un impacto muy diferenciado a través de las diferentes etapas del proceso de toma de decisión del cliente. El valor agregado real para los consumidores se materializa en puntos muy específicos en el proceso de compra. Siguiendo a estos autores, la evidencia empírica muestra que la mayoría de las iniciativas de comercio electrónico, aunque han subrayado el incremento de la efectividad del proceso de búsqueda en línea, prestan mucha menos atención a facilitar las transacciones en línea y casi ignoran completamente la importancia de ayudar a los consumidores a tomar mejores decisiones. Todo ello ha originado una inmensa discrepancia entre el número de personas que realizan búsquedas de información en línea y aquellas que efectivamente realizan transacciones en línea.

Figura 1. Actividades de Internet que agregan valor



Fuente: Adaptado de Lumpkin y Dess (2004)

Por todo esto, Lumpkin y Dess (2004) proponen un modelo que describe las actividades de Internet que agregan valor desde la perspectiva del cliente, a través del aumento y facilitación de los procesos de compra. Estas actividades son: búsqueda, evaluación, resolución de problemas y transacción.

Búsqueda se refiere al proceso de recopilación de información e identificación de las opciones de compra. Internet ha aumentado tanto la velocidad como la extensión de la información a la que se puede acceder (Zeng y Reinartz, 2003). Evaluación se define como el proceso de consideración de las alternativas y comparación de los costos y beneficios de las diferentes opciones. Los servicios en línea que facilitan las compras comparativas proporcionando comentarios de los productos y catalogando las evaluaciones de desempeño de los clientes convierten Internet en un recurso valioso. Resolución de Problemas es el proceso de identificar los problemas y necesidades, generando ideas y planes de acción para encausar dichas necesidades. Mientras la evaluación está principalmente relacionada con los productos, la resolución de problemas es usada típicamente en el contexto de servicios ya que muchos productos envuelven un componente tanto de producto como de servicio. Finalmente, Transacción está relacionado con el proceso de completar la venta incluyendo la negociación y acuerdo contractual, haciendo pagos y realizando entregas. Internet es capaz de reducir tanto los costos como la velocidad del proceso de transacción (Lumpkin and Dess, 2004).

Teniendo en cuenta estas aportaciones, la creación y mantenimiento de un sitio web requiere una variedad de servicios innovadores que agreguen valor, esto es, no limitarse únicamente a proveer a través de los portales una gran cantidad de información y conocimiento sino enfocarse en crear herramientas que soporten la eficiente distribución y utilización de dicho conocimiento (David and Foray, 1995)

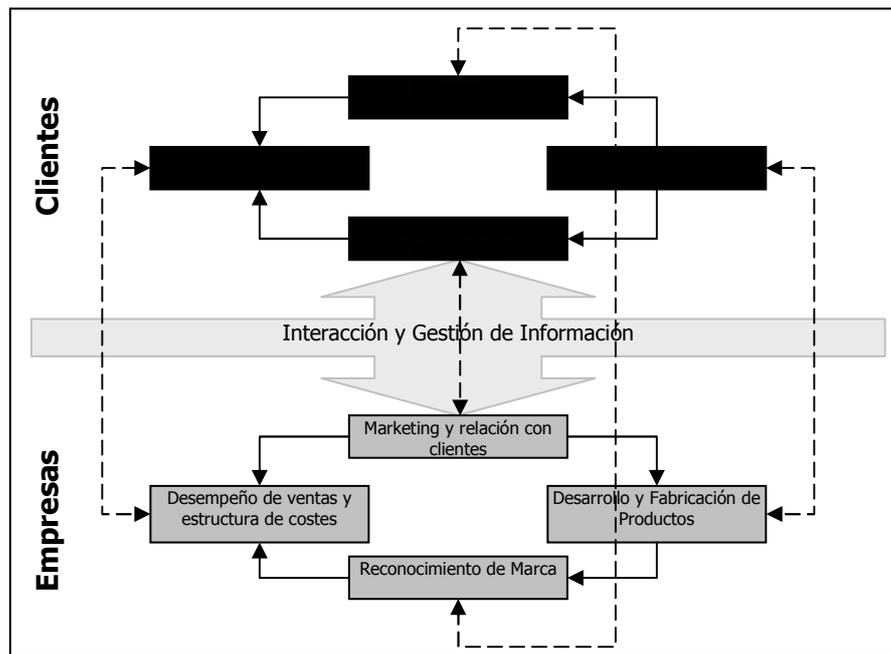
## **4.2. Capturando Valor**

Llevar a cabo actividades relacionadas con la creación de valor a través de Internet puede tener un impacto de cierta relevancia en el desempeño de la empresa. Es posible analizar la interrelación entre las actividades de Internet que agregan valor para los clientes y la generación de información relevante para la organización que se convierte potencialmente en recursos de valor. Cada actividad es capaz de producir información crítica para el diseño, evaluación o desempeño de varias de las áreas de la empresa tales como fabricación, marketing, servicio al cliente, finanzas, etc. Sin embargo, la generación de valor debe obligatoriamente incluir un componente de “interacción” entre la firma y el cliente, lo que a su vez implica un flujo de información en ambos sentidos, desde la firma hacia el cliente y viceversa (ver figura 2).

La gestión de información es un proceso crucial cuando se pretende crear valor a través del uso de Internet (Marchand et al., 2000), debido a que la creación de valor requiere tanto de información y conocimiento como herramientas para conseguir los objetivos de la empresa (Tiernan y Peppard, 2004). De acuerdo con estos autores la creación y captura de valor para la organización se produce cuando las actividades propuestas son capaces de incrementar el desempeño de la firma. Más aún, es necesario evaluar la alineación entre la implementación de Internet y los objetivos de la empresa, de tal forma que se desarrolle un plan para analizar los beneficios esperados para el negocio (Ward et al, 1996; Peppard y Ward, 2003).

Dicho plan debe incluir cinco etapas: identificación, estructuración, planeación y ejecución del plan de beneficios, evaluación y revisión de resultados e identificación de otros beneficios adicionales. Estas consideraciones tienen dos dimensiones, la primera relacionada con los beneficios económicos y otra relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Figura 2. Interrelaciones entre la entrega de valor al cliente y la captura de valor para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo estas consideraciones el objetivo de este artículo es evaluar el impacto de la oferta de la empresa a través de su sitio web, sobre el desempeño de la misma en términos económicos. Así nuestra hipótesis principal es: *El nivel de contenidos ofrecidos por la firma a través de Internet está correlacionado con el desempeño financiero de la empresa.*

## 5. Metodología. Evaluación de sitios web comerciales

Hay dos corrientes fundamentales en la literatura académica acerca de la evaluación de los sitios web: la primera está relacionada con los aspectos y características del portal: velocidad, accesibilidad, navegabilidad, contenidos, funcionalidad y confiabilidad, entre otros (Ho, 1997; Evans & King, 1999; Simeon, 1999; Huizingh, 2000; Young & Benamati, 2000; Bauer & Scharl, 2000; Miranda y Bañeguil, 2004). Mientras tanto, otros estudios tratan de enfocar la naturaleza de los servicios ofrecidos a través de los portales. La mayoría de estos se basan en la dimensiones propuestas por Parasuraman et al. (1994) para evaluar la calidad del servicio: tangibilidad, confiabilidad, responsabilidad, empatía y seguridad (Trocchia and Janda, 2003; Zeithmal et al., 2001; Gounaris and Dimitriadis, 2003).

A pesar de ello, el diseño de un marco conceptual para la evaluación de sitios webs debe obedecer al propósito de la evaluación y de la utilización de los resultados obtenidos (Ross et al, 2000).

En nuestro caso, hemos seguido como punto de referencia el marco conceptual propuesto por Miranda y Bañeguil (2004), que incluye las siguientes dimensiones: Accesibilidad, Velocidad, Navegabilidad y Calidad de Contenidos. De esta forma relacionamos las dimensiones de Velocidad, Navegabilidad y Accesibilidad con el proceso de Búsqueda, expuesto como uno de los que agrega valor a las actividades de Internet (Weinberg, 2000). La relación entre el proceso de búsqueda y estas dimensiones radica en la posibilidad de los usuarios de encontrar fácilmente lo que están buscando. Miranda y Bañeguil (2004) proponen la calidad de contenido como la dimensión compuesta por la suma de tres subdimensiones: contenido de información, contenido transaccional y contenido de comunicación. Adicionalmente, hemos propuesto otra subdimensión conformada por el contenido de

servicios. Así, el contenido de información y comunicación que contiene información comercial (descripción de productos), no comercial (reseña de la empresa) e información de contacto, permite al usuario desarrollar las actividades del proceso de evaluación, que relaciona la oferta de productos con información de la empresa.

Tabla 1. Items evaluados en el estudio

<b>DIMENSIONES</b>	<b>ITEMS</b>	<b>Relacionada con...</b>
<b>ACCESIBILIDAD</b>	Popularidad del Link / Miranda y Bañeguil (2004)	
<b>VELOCIDAD</b>	Tamaño (bytes)/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Tasa efectiva de transferencia	<b>BÚSQUEDA</b>
<b>NAVEGABILIDAD</b>	Mapa del sitio/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Número de Idiomas/ Ross et al. (2000)	
<b>CONTENIDOS</b>		
<b>Información de la Empresa</b>	Reseña de la empresa/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Departamentos de la empresa (sólo fabricantes) / Miranda y Bañeguil (2004)	
	Noticias de la empresa/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Oportunidades de trabajo/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Información para futuros distribuidores (sólo fabricantes) / Miranda y Bañeguil (2004)	
<b>Información de Productos</b>	Descripción de Productos/ Miranda y Bañeguil (2004)	<b>EVALUACIÓN</b>
	Información técnica de productos / Ross et al. (2000)	
	Precios de productos/ Ross et al. (2000)	
	Catálogo de Productos	
	Presentación de productos usando ideas de decoración	
	Presentación de productos usando ambientes	
	Ofertas/promociones de productos/ Ross et al. (2000)	
	Nuevos productos/ Ross et al. (2000)	
<b>Contenido Transaccional</b>	Pedidos en línea/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Pago en línea/ Ross et al. (2000)	
	Otras formas de pago/ Ross et al. (2000)	<b>TRANSACCIÓN</b>
	Estado de pedidos en línea/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Seguridad/ Ross et al. (2000)	
<b>Contenido de Comunicación</b>	Contacto a través de correo electrónico/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Formulario de contacto	
	Datos de contacto físico (teléfono o dirección física) / Miranda y Bañeguil (2004)	
	Preguntas frecuentes/ Ross et al. (2000)	<b>EVALUACIÓN</b>
	Procedimientos post-venta / Ross et al. (2000)	
	Links Importantes / Ross et al. (2000)	
<b>Contenido de Servicios</b>	Personalización de acuerdo al tipo de cliente/ Ross et al. (2000)	
	Herramientas diseño (plug-ins, software)	
	Herramientas diseño en línea	
	Herramientas para presupuestos	
	Opinión de los clientes/ Ross et al. (2000)	
	Foros de opinión para clientes/ Ross et al. (2000)	
	Uso de herramientas multimedia para presentación de productos/ Ross et al. (2000)	
	Servicios para otros miembros del canal	
	Guía/consejos colocación productos	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
	Atención en línea	
	Búsqueda tiendas que venden productos (sólo fabricantes)/ Ross et al. (2000)	
	Descripción de servicios( sólo para distribuidores)	
	Noticias enviadas por correo electrónico/ Miranda y Bañeguil (2004)	
	Vista de la exposición (sólo distribuidores)	
	Otros servicios (sólo distribuidores)	

El contenido transaccional será utilizado para evaluar las actividades de transacción analizando si el sitio web ofrece la posibilidad de realizar pedidos o llevar a cabo transacciones financieras en línea. Finalmente, el contenido de servicios ha sido incluido con el propósito de evaluar la actividad de resolución de problemas, explorando la oferta de las empresas en términos de innovaciones de servicio.

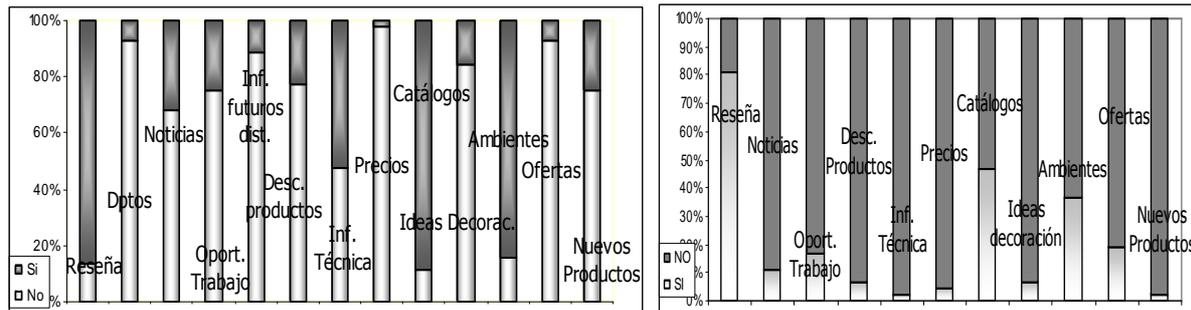
Las dimensiones utilizadas en el artículo relacionadas con la correspondiente actividad que evalúan se describen en la tabla 1., y se basan mayoritariamente en las aportaciones de Miranda y Bañeguil (2004) y Ross et al. (2000). Por otra parte, debido a que la principal limitación de nuestro estudio radica en la evaluación realizada por una sola persona, se decidió puntuar cada pregunta sobre una base binaria, esto es 1 indica la presencia del ítem a un nivel aceptable y 0 indica la no existencia del ítem. Finalmente, para validar nuestra hipótesis principal compararemos los resultados de la evaluación de las dimensiones usadas para analizar los sitios web comerciales con los indicadores de desempeño de naturaleza cuantitativa así: Ventas totales (VT), Rentabilidad Económica (RE), Rentabilidad Financiera (RF), Margen de gestión de explotación sobre ventas (MG) y Resultados de explotación sobre

activos (REXAC), estos indicadores de desempeño económico ya han sido utilizados en previos estudios del sector cerámico español por ejemplo por Hervás (2004).

## 6. Resultados del estudio empírico

El estudio empírico se realizó utilizando una muestra compuesta por 44 sitios web pertenecientes a fabricantes y 47 sitios de distribuidores todo pertenecientes a la industria cerámica española, a su vez la evaluación se hizo teniendo en cuenta un cuestionario guía para cada uno de estos grupos.

Figura 3. Resultados del contenido de información de la empresa y productos ofrecido por fabricantes y distribuidores a través de sus sitios web



Los fabricantes muestran resultados relativamente buenos en términos de navegabilidad y velocidad, con un promedio de 3 idiomas por página. Sin embargo, pocos sitios poseen vínculos desde páginas externas, por lo que los resultados de la popularidad de sus links son muy bajos. Por su parte, los distribuidores utilizan un solo idioma por página y prácticamente no colocan mapa del sitio, tampoco sus páginas tienen resultados buenos de popularidad y muchos casos ni siquiera son fácilmente accesibles desde los motores de búsqueda más usados.

La información sobre la empresa es accesible para ambos grupos, sin embargo, no ocurre lo mismo con otros apartados como oportunidades de trabajo, departamentos y composición de la empresa, o incluso las noticias de la misma compañía ya que generalmente, si las hay están muy desactualizadas.

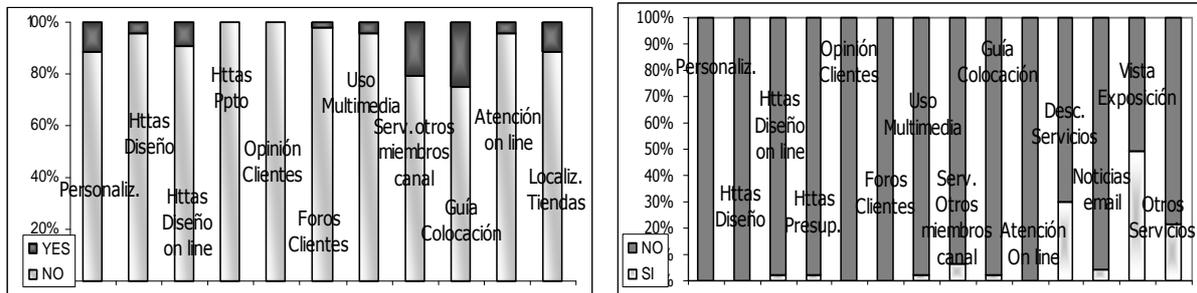
En relación con la información sobre los productos, los fabricantes incluyen por lo general catálogos, así como la presentación de ambientes. No obstante, la información relacionada con los aspectos técnicos del producto, precios, otras ideas de decoración, promociones y nuevos productos es muy escasa. En este apartado, los distribuidores también se valen de catálogos para presentar los productos o en muchos casos ofrecen vínculos directos a los sitios web de los fabricantes que distribuyen. El uso de ambientes no está tan extendido como en el caso de los fabricantes y se usa por el 36% de las empresas evaluadas. Las secciones con información sobre promociones, ofertas y nuevos productos no son una herramienta importante para los distribuidores.

Por otra parte, el contenido transaccional de los sitios analizados es bajo para ambos grupos. Únicamente tres fabricantes y 3 distribuidores facilitan herramientas para hacer pedidos en línea y sólo un fabricante proporciona información para verificar el estado de los pedidos en línea. No obstante, ninguno de los sitios cuenta con opción de pago en línea, mientras un solo distribuidor ofrece otras opciones de pago alternativas para los pedidos realizados a través de la página.

Como parte del contenido de comunicación las firmas analizadas proveen básicamente correo electrónico, información de contacto físico o un formulario de contacto. Sin embargo para

ambos grupos, el uso del apartado de Preguntas Frecuentes es casi inexistente así como el apartado de procedimientos post-venta o vínculos importantes.

Figura 4. Resultados del contenido de servicios ofrecido por fabricantes y distribuidores a través de Internet



Finalmente, el contenido de servicios observado es bastante escaso. Pocos fabricantes ofrecen al cliente herramientas para diseñar sus propios espacios, y no hay posibilidad de conocer las opiniones de los clientes. Las guías de colocación son el servicio más destacado ofrecido por el 25% de fabricantes y por solo un distribuidor. Adicionalmente, la mayoría de los distribuidores ofrece fotografías de la exposición a través de la página y muy pocos ofrecen opciones para pedir asesoramiento técnico o presupuestos a través de correo electrónico.

### 6.1. Validación de Hipótesis

Para validar la hipótesis propuesta este estudio realizó un análisis de cluster con el objetivo de clasificar a las empresas de acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio exploratorio. De esta forma el análisis clasificó la muestra en cuatro subgrupos tanto para fabricantes como distribuidores. En el caso de los distribuidores, el primer grupo está formado por las empresas que ofrecen un escaso componente de información, en todas las dimensiones, a través de su página web, así mismo estas no presentan ningún elemento transaccional y muy poco contenido de servicios. Este es el grupo más numeroso.

El segundo grupo está compuesto por empresas que ofrecen más información, especialmente sobre productos, pero tal como el primer grupo sin ningún componente transaccional, así como pocos servicios ofrecidos. El tercer grupo, el más reducido, provee más servicios pero los otros componentes presentan resultados similares a los grupos anteriores. Finalmente, el cuarto grupo es el único que ofrece algún componente transaccional así como variedad de servicios.

A partir de esta clasificación y después de llevar a cabo un análisis multivariante, sólo los datos sobre Rentabilidad Financiera (RE) muestran diferencias significativas en las medias. Así, nuestra hipótesis de partida es aceptada si la variable para medir el desempeño de la empresa es RE. Los demás indicadores analizados no muestran correlación con los contenidos ofrecidos por Internet, una conclusión consecuente con los resultados del análisis exploratorio si se tienen en cuenta los pobres resultados obtenidos, lo que interpretamos como que las empresas no están usando Internet como un recurso para entregar mayor valor al cliente o capturar el mismo para la empresa.

Posteriormente, el análisis de cluster para los fabricantes muestra igualmente cuatro grupos de empresas. La primera con el desempeño más bajo en términos de todas las dimensiones analizadas y como en el caso de los distribuidores es el grupo más numeroso. El segundo grupo presenta un mejor desempeño que el primero, especialmente en contenidos de información y comunicación. Sin embargo, el contenido de servicios es aún bajo y el

transaccional nulo. El tercer grupo muestra mejor desempeño en casi todas las dimensiones especialmente en el contenido de servicios pero aún sin mostrar algún componente transaccional. Finalmente es el cuarto grupo el único que muestra componentes para ofrecer al cliente algunos tipos de transacciones a través de Internet.

Tabla 2. Resultados de la comparación de medias de los distribuidores y fabricantes analizados

Distribuidores						Fabricantes					
ANOVA	Media	N	SD	F	Sig.	ANOVA	Media	N	SD	F	Sig.
VT	4934,375559	47	7866,949395	1,28376311	0,29307525	VT	24807,8522	44	25665,9319	7,880145	0,0003
RE	0,04934507	47	0,048430659	1,23517657	0,30961208	RE	0,04821656	44	0,04523584	0,456037	0,71451
RF	0,170917717	47	0,151522955	2,36270955	0,08560164	RF	0,08122559	44	0,15946786	1,297319	0,28861
REXAC	0,072549805	47	0,04864109	1,31728625	0,28216101	REXAC	0,07531424	44	0,04095804	0,286555	0,83481
MG	0,041481864	47	0,026565144	2,07182109	0,11924385	MG	0,08206692	44	0,04753987	1,712653	0,17981

La comparación de medias muestra en este caso diferencias significativas únicamente cuando el indicador es Ventas Totales. Comparando los resultados de VT por cada grupo podemos concluir que los grupos con los mejores desempeños cuentan además con los mejores y más completos contenidos en las dimensiones evaluadas en el estudio. Mientras tanto, el primer y segundo grupo que presenta resultados más pobres en el análisis exploratorio, presentan también bajos resultados de desempeño.

Así para concluir, la hipótesis propuesta puede ser aceptada si el indicador financiero usado es Ventas Totales. Y como en el caso de los distribuidores los resultados confirman que las empresas tienen muchas tareas pendientes si pretenden crear páginas web con mejores resultados en términos de contenidos ofrecidos al cliente.

## 7. Conclusiones

Teóricamente hemos 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, hemos llevado a cabo un análisis exploratorio para evaluar los tipos de contenidos ofrecidos a través de Internet por fabricantes y distribuidores, el principal resultado es 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 total 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

- Armistead, C., Kiely, J., 2003. Creating strategies for managing evolving customer service. *Managing Service Quality* 13 (2), 164–172.
- Bauer, C., & Scharl, A. (2000). Quantitative evaluation of web site content and structure. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(1), 31–43.
- Burke, R.R., 2002. Technology and the customer interface: what consumers want in the physical and virtual store. *Academy of Marketing Science Journal* 30 (4), 411–432.
- Darian, J.C., Tucci, L.A., Wiman, A.R., 2001. Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions. *International Journal of Retail & Distribution Management* 29 (5), 205–213.
- David, P.A., Foray, D., 1995. Accessing and expanding the science and technology knowledge base. STI review no. 16, OECD, Paris, pp. 13–68.

- Evans, J. R., & King, V. E. (1999). Business-to-business marketing and the World Wide Web: Planning, managing and assessing web sites. *Industrial Marketing Management*, 28, 343–358.
- Gounaris, S. and Dimitriadis, S. (2003). “Assessing service quality on the web: evidence from business to consumer portals”. *The Journal of Services Marketing* No. 17, 4/5.
- Griffith, D.A., Krampf, R.F., 1998. An examination of the web-based strategies of the top 100 US retailers. *Journal of Marketing Theory and Practice* 6 (3), 12–23.
- Hervas, J.L. (2004), “Heterogeneidad Estratégica en un cluster. Evidencia empírica de la identificación de grupos estratégicos a través de la cadena de valor y su impacto en la performance en el sector industrial cerámico”, Unpublished Doctoral Thesis, Polytechnic University of Valencia. Valencia, Spain (in Spanish).
- Ho, J. (1997). Evaluating the World Wide Web: A global study of commercial sites. *Journal of Computer Mediated Communication*, 1(3).
- Huizingh, E. (2000). The content and design of web sites: An empirical study. *Information & Management*, 37, 123–134.
- Kolesar, M.B., Galbraith, R.W., 2000. A services-marketing perspective on e-retailing: implications for e-retailers and directions for further research. *Internet Research* 10 (5), 424–438.
- Levenburg, N. (2005). Delivering customer value online: an analysis of practices, applications, and performance”. *Journal of Retailing and Consumer Services* No. 12, pp. 319-331.
- Lumpkin, G. and Dess, G. (2004). “E: Business strategies and Internet Business Models”. *Organizational Dynamics*, Vol. 33, No. 2, pp. 161-173.
- Marchand, D.A., Kettinger, W. and Rollins, J.D. (2000) Information orientation: people, technology and bottom line. *Sloan Management Review* (Summer), 69–80.
- McGaughey, R.E. (Ed.), 2003. Internet editorial, *Benchmarking* 10 (1), 73.
- Miranda, F. and Bañeguil T.(2004). “Quantitative evaluation of commercial web sites: an empirical study of Spanish firms”. *International Journal of Information Management* No. 24, pp. 313-328.
- Normann, R. and Ramirez, R. (1993), “From value chain to value constellation: designing interactive strategy”, *Harvard Business Review*, July/August.
- Parasuraman, A.; Berry, L.; Zeithaml, V. (1994). “Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 1, pp. 11-24
- Porter, Michael. (2001) “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review*, pp. 62-78.
- Ranganathan, C. and Ganapathy, S. (2002). “Key dimensions of business-to-consumer web sites”. *Information and Management* No.39, pp.457-465
- Rayport, J.F. and Sviokla, J.J. (1995), “Exploiting the virtual value chain”, *Harvard Business Review*, Vol. 73 No. 12, pp. 75-87.
- Ross, S.; Schreiner, A.; Bjorn-Andersen, N. (2000). Toward a framework for evaluation of commercial web sites. 13<sup>th</sup> International Bled Electronic Commerce Conference, Slovenia.
- Simeon, R. (1999). Evaluating domestic and international web-site strategies. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 9(4), 297–308.
- Slywotzky, A.J. and Morrison, D.J. (1997), *The Profit Zone*, Wiley, New York, NY.
- Tiernan, C. and Peppard, J. (2004). “Information Technology: Of Value or a Vulture?”. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 609-623
- Trocchia, P. and Janda, S. How do consumers evaluate internet retail service quality?. *The Journal of services marketing*, No. 17, 2/3. pp. 243.
- Walters, D. and Lancaster, G. (1999), “Value and information ± concepts and issues for management”, *Management Decision*, Vol. 37 No. 8.
- Ward J and Peppard, J. (2002) *Strategic Planning for Information Systems*. (3rd ed.). John Wiley & Sons, Chichester.
- Ward, J.M., Taylor, P. and Bond, P. (1996) Identification, realization and measurement of IS/IT benefits: an empirical study of current practice. *European Journal of Information Systems* 4, 214–225.
- Weinberg, B. (2000). “Don’t keep your Internet customers waiting too long at the virtual front door”. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 14 No. 1, pp. 6-18
- Young, D., & Benamati, J. (2000). Difference in public web sites: The current state of large US firms. *Journal of Electronic Commerce Research*, 1(3), 94–105.
- Zeithaml, V.A., 2002. Service excellence in electronic channels. *Managing Service Quality* 12 (3), 135–138.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. and Malhotra, A. (2001). “A conceptual framework for understanding e-service quality: implications for future research and managerial practice”. Working paper, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Zeng, M. and Reinartz, W. (2003) “Beyond online search: The Road to profitability”. *California Management Review*, Vol. 45 No. 2.