



Universidad de Navarra



Partner: Fundación Auna

Documento de Investigación

DI nº 499

Marzo, 2003

¿HAY BTC EN ESPAÑA?

José Luis Bueno *
Jesús Viscarri **
Carlos Mora ***

* Profesor de Dirección Comercial, IESE

** Colaborador del e-Business Center PwC&IESE

*** Asistente de Investigación, IESE

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2003, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

El e-business Center PwC&IESE surge de la iniciativa común de la Escuela de Dirección IESE y de la firma de servicios profesionales PricewaterhouseCoopers para crear un centro de investigación destinado a analizar el impacto del *e-business* en las organizaciones.

La misión del e-business Center PwC&IESE es ser un referente internacional para empresas y centros universitarios en el desarrollo de ideas y su articulación en contenidos.

A partir de la misión, el centro establece cinco objetivos básicos:

- 1) Recoger material sobre las *best practices* y *next practices* en *e-business*.
- 2) Llevar a cabo una labor de estructuración conceptual que ayude al mundo de la empresa a entender y gestionar el impacto de Internet y del *e-business*.
- 3) Divulgar los conocimientos generados por la investigación en este campo a través de los medios habituales de difusión científica y profesional.
- 4) Desarrollar material docente actualizado y de calidad.
- 5) Colaborar en la formación de directivos capaces de entender la complejidad de los cambios que la tecnología introduce en la sociedad, así como en el desarrollo de negocios y ventajas competitivas.

Estos objetivos se llevan a cabo mediante tres actividades: investigación, formación y comunicación. El centro basa sus esfuerzos en la investigación, pilar fundamental, como base para la formación y comunicación de los resultados obtenidos.

<http://www.ebcenter.org>

¿HAY BTC EN ESPAÑA?

Resumen

Nuestro propósito en este documento es el estudio del comercio electrónico a consumidor (BTC) y, en concreto, el desarrollo que está teniendo en España. Los resultados que obtenemos de nuestro análisis son más bien tímidos, todavía más si los comparamos con otros mercados, como el estadounidense o el noreuropeo. La limitación del BTC en España no sólo está sujeta a unos aspectos culturales a los que siempre se recurre para justificar su bajo desarrollo. Como veremos, quedan muchos temas por resolver (y tenemos dudas de que algunos de ellos puedan incluso solucionarse en el largo plazo). Por el lado de la oferta, se observan muchos problemas. Algunos de gestión, como las estrategias de producto, precio y promoción utilizadas, o un diseño de *sites* poco atractivo y menos funcional. Otros problemas son estructurales, como la precaria estructura de mayoreo que no proporciona liquidez al sector, o la también carencia de líneas de conexión rápidas y fiables. Con este panorama, es razonable que únicamente algunos híbridos potentes en el mundo presencial puedan estar haciendo algo interesante en Internet. Por el lado de la demanda, las agencias de medición más optimistas cifran en algo más de tres millones el número de compradores a través de Internet en España, un 30% de un mercado potencial de nueve millones de usuarios. Este mercado potencial es a su vez una parte decepcionante (26%) de los 35 millones de personas que podrían dar vueltas por Internet. ¿Por qué compran tan poco? Y si lo hacen, ¿por qué con tan poca asiduidad? Trataremos de responder a ésta y otras preguntas. Para ello, en primer lugar, analizamos las cifras que nos ayudan a dimensionar el medio. Seguidamente, analizamos la situación del sector desde el punto de vista micro, recogiendo la situación y evolución de aquellas empresas que están operando en la red, colocándolas en un ranking de facturación, en un intento de solapar el desarrollo del sector a niveles macro y micro. En la segunda parte, profundizamos en aquellos aspectos que consideramos se han de tener en cuenta para garantizar el desarrollo del BTC en España. Continuamos nuestro análisis con la descripción de algunas estrategias que pueden ayudar a que el comercio electrónico a consumidor no sea en el futuro la anécdota que es hoy.

Palabras clave: comercio electrónico, *e-business*, marketing, Internet, estrategias, adopción de innovaciones.

¿HAY BTC EN ESPAÑA?

Se solía decir hace unos años que Internet iba a cambiar nuestras vidas y, por ello, en 1999 hubo un intento de enterrar a la economía tradicional. Resultó fallido. Ni el BTC, ni el BTB, ni todos aquellos términos relacionados con el comercio en Internet han resultado ser opciones con éxito. Nuestro propósito en este documento es el estudio del comercio electrónico a consumidor (BTC) y, en concreto, el desarrollo que está teniendo en España. Los resultados que obtenemos de nuestro análisis son más bien tímidos, todavía más si los comparamos con otros mercados, como el estadounidense o el noreuropeo. La limitación del BTC en España no sólo está sujeta a unos aspectos culturales a los que siempre se recurre para justificar su bajo desarrollo. Como veremos, quedan muchos temas por resolver, y tenemos dudas de que algunos de ellos puedan incluso solucionarse en el largo plazo.

Por el lado de la oferta, se observan muchos problemas. Algunos de gestión, como las estrategias de producto, precio y promoción utilizadas, o un diseño de *sites* poco atractivo y menos funcional. Otros problemas son estructurales, como la precaria estructura de mayoreo que no proporciona liquidez al sector, o la también carencia de líneas de conexión rápidas y fiables. Con este panorama, es razonable que únicamente algunos híbridos potentes en el mundo presencial puedan estar haciendo algo interesante en Internet.

Por el lado de la demanda, las agencias de medición más optimistas cifran en algo más de tres millones el número de compradores a través de Internet en España, un 30% de un mercado potencial de nueve millones de usuarios. Este mercado potencial es a su vez una parte decepcionante (26%) de los 35 millones de personas que podrían dar vueltas por Internet. ¿Por qué compran tan poco? Y si lo hacen, ¿por qué con tan poca asiduidad?

Trataremos de responder a ésta y otras preguntas. Para ello, en primer lugar, analizamos las cifras que nos ayudan a dimensionar el medio. No es tarea fácil digerir la gran cantidad de información que nos presentan empresas de investigación de mercados, asociaciones, consultoras, bancos y otros agentes. Contrastaremos los resultados tanto a nivel de España como de Europa y Estados Unidos. Seguidamente, analizamos la situación del sector desde el punto de vista micro, recogiendo la situación y evolución de aquellas empresas que están operando en la red, colocándolas en un ranking de facturación, en un intento de solapar el desarrollo del sector a niveles macro y micro.

En la segunda parte, profundizamos en aquellos aspectos que consideramos se han de tener en cuenta para garantizar el desarrollo del BTC en España. Antes que nada, avisamos de que, al fin y al cabo, Internet es una innovación relativamente nueva y, como todas, requiere un tiempo para su adopción por parte de los usuarios. Continuamos nuestro análisis con la descripción de algunas estrategias que pueden ayudar a que el comercio electrónico a consumidor no sea en el futuro la anécdota que es hoy.

1. Situación actual del BTC

Para obtener información acerca de la dimensión del comercio electrónico a consumidor en España, no tenemos más que acudir a los miles de cifras que nos proporcionan las agencias de medición. Si realizamos esta tarea, encontraremos estudios muy completos con datos sobre el número de usuarios y compradores, demografía de la población en Internet, categorías más vendidas, volumen de negocio, etc.

En la Tabla 1 figuran resumidos los resultados de varias empresas en términos de número de usuarios y compradores. Podemos observar los distintos criterios utilizados para considerar un usuario o comprador como tal.

Tabla 1. Usuario-comprador en España

Fuente	Usuario	Criterio	Comprador	Criterio
Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE)	23,5%	Población mayor de 18 años. Dato en feb./mar. de 2001	12,7%	Usuarios que adquirieron productos o servicios en la red durante el año 2000. Dato en feb./mar. de 2001 (3% de la población española)
	23,1%	Población mayor de 14 años que se conecta al menos una vez al mes. Dato en ene./feb. de 2002	13,8%	Usuarios que adquirieron productos o servicios en la red durante el año 2001. Dato en ene./feb. de 2002 (3,2% de la población española)
Taylor Nelson Sofres	26%	Población entre 16 y 65 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en julio de 2001	9%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 30 días. Dato en julio de 2001
	29%	Población entre 16 y 65 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en junio de 2002	10%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 30 días. Dato en junio de 2002 (2% de la población española)
Opinática	22,5%	Población de 14 o más años en población con más de 25.000 habitantes. Dato en marzo de 2001	18,4%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 12 meses. Dato en marzo de 2001
			14,7%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 3 meses. Dato en febrero de 2002
Estudio General de Medios (EGM), AIMC	20,3%	Población mayor de 14 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en abril/mayo de 2001	45,3%	Usuarios que han realizado al menos una compra. Dato en abril/mayo de 2001
	22,7% 22,6%	Población mayor de 14 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato abr./mayo de 2002. Dato en oct./nov. de 2002	–	
Jupiter Media Metrix*	11,5*%	Población conectada desde los hogares sobre población total (INE: España en cifras 2001). Dato en diciembre de 2001	23%	Dato en julio de 2001
Forrester Research**	24%	Dato del 4º trimestre de 2001. Población: total consumidores	3%	Dato del 4º trimestre de 2001. Población total consumidores
	24%	Dato del 2º trimestre de 2002. Población: total consumidores	4%	Dato del 2º trimestre de 2002. Población total consumidores
Eurobarometer	24,7%	Población mayor de 14 años desde el hogar. Dato de nov.-dic. de 2001	20,1%	Usuarios de Internet que realizan compras. Dato en nov.-dic. de 2001
Gfk – webgauge	30%	Población entre 14 y 69 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en primavera de 2001. Gfk-webgauge wave 1	13%	Usuarios de Internet. Dato en primavera de 2001. Gfk-webgauge wave 1
	37%	Población entre 14 y 69 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en primavera de 2002. Gfk-webgauge wave 3	19%	Usuarios de Internet. Dato en primavera de 2002. Gfk-webgauge wave 3

Fuente: elaboración propia.

* Datos: *Jupiter Media Metrix*: 4.641.000 personas conectadas en los hogares en diciembre de 2001. INE (Instituto Nacional de Estadística).

**Fuente: *Forrester's Consumer Technographics*, Q4 2001 and Q2 2002, Europe Benchmark Study.

Descubrimos, por ejemplo, que el número actual de usuarios en España oscila entre 8 y 13 millones de personas. Estas diferencias corresponden a la utilización de criterios distintos a la hora de definir las variables de medición. La sorpresa aparece cuando, con criterios similares, las cifras siguen siendo dispares. Esta ausencia de estandarización en las mediciones resta credibilidad al BTC, debido a que no existe consenso sobre su tamaño.

Si tomamos por ejemplo las cifras que nos proporciona el *Estudio General de Medios (EGM)* en la ola de abril-mayo de 2002, podemos observar que el número de usuarios ascendió a 7,89 millones de personas, considerando como tales a los individuos mayores de 14 años que se conectaron a Internet al menos una vez en los últimos 30 días desde el momento en que se recogieron los datos. Por su parte, el número de usuarios que compraron alguna vez ascendió (en la ola de febrero-marzo de 2002) a 3,5 millones de personas. Si restringiéramos la información anterior a niveles de uso y compra intensivos, los datos caerían estrepitosamente.

¿Por qué ocurre esto? O bien los nuevos entrantes no compran, o los que lo han hecho no repiten. En cualquier caso, nos encontramos ante un mercado potencial importante y un mercado real muy tímido debido a que el *gap* existente entre el número de usuarios y el de compradores es enorme. En el siguiente apartado presentamos algunas recomendaciones que pueden ayudar a los directivos a aumentar tanto el tráfico como la tasa de conversión en compras de las visitas a sus *sites*.

En las siguientes Tablas podemos hacernos una idea de la dimensión del mercado electrónico a consumidor a nivel mundial (Tabla 2), en Estados Unidos (Tabla 3) y en Europa (Tabla 4).

Tabla 2. Usuario-comprador a nivel mundial

Fuente	Usuario	Criterio	Comprador	Criterio
Taylor Nelson Sofres	31%	Población entre 16 y 65 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en julio de 2001	15%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 30 días. Dato en julio de 2001
	34%	Población entre 16 y 65 años. Conexión en los últimos 30 días. Dato en junio de 2002	15%	Usuarios que han realizado al menos una compra en los últimos 30 días. Dato en junio de 2002
Nua Internet Surveys	8,96%	Población total que se ha conectado en los últimos 3 meses (6 meses en su defecto). Dato en febrero de 2002	–	–

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Estimación usuario-comprador en Estados Unidos, 2002-2005

Año	Porcentaje de la población	Usuarios <i>on-line</i> (millones)	Compradores <i>on-line</i> (millones)
2002	55	150	75
2003	60	170	90
2004	64	180	100
2005	68	190	120

Fuente: *Jupiter Media Metrix*.

Tabla 4. Usuario-comprador en Europa

Fuente	Usuario	Criterio	Comprador	Criterio
Eurobarometer (Datos Unión Europea)	36,1%	Población mayor de 14 años desde el hogar. Dato en junio de 2001	33%	Usuarios de Internet que realizan compras. Dato en junio de 2001
Forrester Research (Europa occidental)*	43%	Población: total consumidores. Dato del 4º trimestre de 2001	14%	Población: total consumidores. Dato del 4º trimestre de 2001
	46%	Población: total consumidores. Dato del 2º trimestre de 2002	17%	Población: total consumidores. Dato del 2º trimestre de 2002
Gfk	-	-	27,1%	Población: usuarios de Internet entre 16 y 69 años. Dato en otoño de 2001
			31,4%	Población: usuarios de Internet entre 16 y 69 años. Dato en primavera de 2002

*Fuente: *Forrester's Consumer Technographics, Q4 2001 and Q2 2002, Europe Benchmark Studies.*

Si realizamos el análisis por el lado de la oferta, los resultados se muestran tan negativos como los obtenidos por el lado de la demanda. Analizando algunas de las empresas que han cerrado o cuya web no está operativa (Tabla 5), encontramos que los líderes del mundo presencial van progresivamente ocupando su posición en Internet, y que las *start-ups* y las Pymes son las grandes perdedoras. Las empresas especializadas en un solo producto tienden a desaparecer o a unirse a grandes portales verticales de venta *on-line*. Esto es cierto en la mayoría de los casos, excepto para aquellos productos en los que se consigue ser uno de los líderes del mercado, como por ejemplo los antivirus de *Pandasoftware*. También siguen operativas las *start-ups* que se han especializado en pequeños nichos de mercado y supieron crear comunidades, como es el caso de *Barrabés*.

Tabla 5. Algunas empresas que han cerrado y otras que han abierto en 2001-2002

Sector	Empresas que han cerrado	Sector	Empresas que han abierto
Alimentación	Todocarne.net	Alimentación	Capraboacasa
Alimentación	latercia.com	Alimentación	Ooshop.es
Alimentación	abevinos	Alimentación	gadisline
Alimentación	Copa Club	Alimentación	mercadona.es
Alimentación	Original Spanish	Alimentación	Plusfresh
Alimentación	El gastrónomo	Alimentación	Yocmar
Floristerías	Floristería Gares	Alimentación	hisprawines.com
Floristerías	Sarani Floristas	Deporte	bajopargolf.com
Complementos	Dijoya.com	Juguetes	gleis.es
Juguetes	Don Juguetes	Tiendas generales	De compras BBV
Juguetes	Van Dick Model	Venta de electrodomésticos	Miró
Juguetes	Nins	Venta billetes	Air France
Juguetes	Toyslandia	Agencia de viajes	Halcón Viajes
Tiendas generales	A3Z Tecknoland	Venta billetes	KLM
Tiendas generales	Viaplus	Libros y arte	Libroarte (Aldeasa)
Transporte urgente	Alcoteurgente		
Transporte urgente	Kozmo		
Transporte urgente	Urbanfet		
Perfumería y cosmética	Parfumsnet		
Perfumería y cosmética	Frangancenet		
Agencia de viajes	Enara Viajes		
Venta de localidades	Entradas.net		
Software	Assesweb		
Software	Infotec 2000		
Venta de libros	Bol.es		
Venta de libros	BP NET		
Venta de libros	Crisol		
Venta de libros	Veintinueve		
Venta de productos	Diversia		
Venta de productos	Alcoste		
Comercio electrónico	queprecio		

Fuente: elaboración propia.

Los entrantes en 2001-2002 son, en gran medida, empresas tradicionales que han implantado su canal de venta *on-line* como una extensión de su negocio presencial. Este es el caso de los supermercados (*Caprabo a casa* o *Mercadona*) o de grandes compañías aéreas o de viaje (*KLM*, *Air France* o *Air-Europa*). Las empresas tradicionales pueden, mediante una estrategia multicanal, aprovechar su infraestructura (logística, almacenes), así como su poder de compra, para operar con menores costes y servir mejor a sus clientes. Ejemplos claros en España son *El Corte Inglés* o *Condis*. Son negocios tradicionales cuyos responsables se dieron cuenta de que poseían una ventaja competitiva latente que debían explotar. Su modelo logístico sólido y arraigado, y su poder de compra, convirtieron rápidamente a estas empresas en líderes en el sector de la distribución *on-line* en 2001. Estos factores de éxito, difícilmente alcanzables por *start-ups*, son viejos conocidos de la economía tradicional, rejuvenecidos por el frenesí de la nueva economía.

Las conclusiones obtenidas del análisis de la Tabla 5 pueden contrastarse con un fenómeno similar que está teniendo lugar en Estados Unidos. Si nos fijamos en las empresas que cuentan con un desarrollo mayor de comercio electrónico (Tabla 6), observamos que entre las diez que más facturan en Internet, el número de híbridos incrementa año tras año. En 2001, ocho de las diez empresas con mayores ingresos en BTC eran multicanal, por las cinco que había en 2000 y las tres en 1999. Por tanto, parece que esta tendencia que constatábamos anteriormente en España es un fenómeno que tiende a extenderse, en el que las empresas multicanal se van haciendo con una mayor cuota de mercado.

Tabla 6. Top 10 de los detallistas que más han vendido en Estados Unidos

Facturación (en miles de millones de dólares)	
Empresa	Facturación 2001
Amazon	3,12
Office Depot	1,60
Staples	0,95
Gateway Inc.	0,76
Costco Wholesale*	0,45
Barnesandnoble.com	0,41
Buy.com*	0,40
QVC.com*	0,35
Spiegel Group	0,33
J.C.Penney	0,32

Fuente: Retail Forward, julio de 2002.

Nota: Para entrar en este ranking, la empresa tiene que generar al menos el 50% de las ventas directas al consumidor.

* Ingresos estimados.

Tal y como comentábamos al principio de este documento, el comercio electrónico se encuentra en una fase lejana a su madurez, con unas expectativas irreales consecuencia, en parte, de la ausencia de consenso en su medición. Profundizando en nuestro análisis sobre los jugadores en Internet, en las Tablas 7a y 7b tratamos de dimensionar el sector en términos de volumen de negocio que movió el medio en 2001, a través del soporte más fiable que existe actualmente: las transacciones reales a través de tarjeta de crédito.

Tabla 7a. Cálculo del volumen de negocio BTC en España en 2001

Utilizando los datos del estudio sobre el consumo en Internet a través de tarjetas de crédito, publicado por la *CMT (Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones)*, hemos tratado de obtener una cifra fidedigna del volumen de negocio en comercio electrónico a consumidor que se movió en España en 2001:

Compraron en el exterior los españoles¹: 58.151 miles de euros
 Compraron los extranjeros en España: 22.560 miles de euros
 Compraron en España los españoles: 46.382 miles de euros

Es decir, con tarjeta bancaria:

Compraron los españoles: $58.151 + 46.382 = 104.533$ miles de euros
 Vendieron las empresas españolas: $22.560 + 46.382 = 68.942$ miles de euros

Tomando de la AECE que la tarjeta bancaria se utiliza en el 49,7% de las veces (resto: contra-reembolso, transferencia, domiciliación), obtenemos:

Compraron los españoles²: $58.151.000 + (46.382.000)/49,7\% = 151.474.944$ de euros
 Vendieron las empresas españolas²: $(46.382.000)/49,7\% + 22.560.000 = 115.883.944$ de euros

A todo ello hemos de añadir la compra a través de tarjeta privada (tipo El Corte Inglés). Si trasladamos la configuración de todas las tarjetas del mundo presencial al mundo Internet, obtenemos que la CMT deja de recoger un 32,6% (fuente: Dbk, 2001) correspondiente a los pagos con tarjeta privada. Este volumen corresponde aproximadamente a 22,43 millones de euros, que hemos de sumar a las compras y ventas totales. Con lo cual:

Compraron los españoles en 2001: 173,9 millones de euros (28.935 millones de ptas.)
Vendieron las empresas españolas en 2001: 138,3 millones de euros (23.011 millones de ptas.)

Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de la *Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, CMT* (análisis realizado en 2002 sobre el período anual de 2001).

¹ Incluye no españoles no residentes en España.

² En el caso de las compras de los españoles en el extranjero o las compras realizadas desde el extranjero en España, consideraremos que el porcentaje es del 100%, pues es este soporte el más utilizado para este tipo de transacciones.

Si realizamos la misma operación para el primer semestre de 2002, obtenemos:

Tabla 7b. Cálculo del volumen de negocio BTC en España en 2002

Compraron los españoles en el primer semestre de 2002: 130,6 millones de euros (21.730 millones de ptas.)
 Vendieron las empresas españolas en 2002: 98,5 millones de euros (14.885 millones de ptas.)

Con lo cual, a partir de los datos reales de 2002, y asumiendo la misma dispersión de pago que la media entre las dispersiones de los datos del tercer y cuarto trimestres de 2000 y 2001, estamos en disposición de estimar el volumen de negocio en comercio electrónico a consumidor para 2002:

Previsión para cierre de 2002:
Comprarán los españoles en 2002: 306 millones de euros (50.941 millones de ptas.)
Venderán las empresas españolas en 2002: 222,56 millones de euros (37.031 millones de ptas.)

Por otro lado, estudiando el comportamiento de la facturación, hemos observado un incremento del peso relativo de las compras de los españoles en el exterior: actualmente representan aproximadamente un 40% en términos globales (50% si contamos únicamente las transacciones a través de tarjeta de crédito) del total de las compras de los españoles. Esta cifra se situaba en un 30% a finales de 2000. Todo ello muestra que los *sites* de comercio electrónico españoles no satisfacen plenamente las necesidades de los consumidores nacionales. Las tiendas *on-line* extranjeras, ya sea por una mayor oferta, mejores precios o por una mayor facilidad de navegación, provocan que el consumidor español gaste buena parte del presupuesto dedicado a las compras *on-line* en ellas. Estos datos deberían inquietar a las empresas españolas que no consiguen cubrir todas las necesidades del consumidor en la red.

Las diferencias con otros estudios que también basan su análisis en datos obtenidos a través de las tarjetas de crédito son abismales. Sus responsables aseguran que en gran medida se deben a la inclusión de las ventas realizadas a través de tpv (terminal punto de venta) tradicionales, pedidos a través de correo electrónico y faxes. Estos estudios han constatado que muchas empresas no tienen automatizado el sistema de pago y realizan las órdenes de compra a través de correo electrónico, fax o número 902. El proceso se lleva a cabo rellenando un formulario con los datos del pedido, y en lugar de completar la compra *on-line*, este formulario se envía a través de un correo electrónico a la empresa, que es la que introduce los datos (manualmente) en un tpv tradicional.

Podemos considerar comercio electrónico el envío de petición a través de correo electrónico o formulario, o con un fax en el que consten los datos y características de los productos. En los próximos apartados demostramos que en ningún caso puede suponer un volumen elevado. Por su parte, la utilización del teléfono fuera del ámbito de Internet es simplemente eso: compra tradicional por teléfono. No podemos considerarla comercio electrónico desde el momento en que el usuario no sufre la interacción con el medio en estudio. Ello, sin embargo, no evita que muchas empresas consideren en su facturación electrónica la venta telefónica.

En todos los casos anteriores, la transacción se tiene que llevar a cabo con la intervención de una persona para cerrar el proceso de compra. El hecho de contar con una tpv virtual para cerrar *off-line*, una compra que empezó *on-line*, es una práctica que pueden estar llevando a cabo comercios locales con muy poco volumen de negocio a través de sus web: una empresa con una facturación considerable en Internet no podría soportar, sin graves retrasos en la gestión, la carga administrativa adicional que conlleva la tramitación de los pedidos.

En este sentido, se argumentaba que había muchas empresas que no tenían contratado un tpv virtual por los mayores costes bancarios en relación con uno presencial. Sin embargo, tras un análisis realizado recientemente por los autores, hemos observado que prácticamente no había diferencia en los costes entre los dos sistemas. De hecho, para 2002, las comisiones por abrir y utilizar un tpv virtual se han igualado a los de una tienda tradicional³. En cualquier caso, un híbrido negociaría unos costes de comisión al menos similares a los de un tpv tradicional, y a una *start-up* con un volumen de venta no testimonial, no le compensaría ceder, a lo sumo, un 1% de su venta a costa de gestionar manualmente la primera fase de compra. En este supuesto, lo razonable sería repercutir la comisión en el precio de final de venta. Observemos el siguiente ejemplo:

³ A partir del 1 de julio de 2002, las tarifas se han unificado a las que rigen en las transacciones presenciales, en las que cada ramo tiene un tipo de interés diferente.

Imaginemos que queremos abrir una librería en Internet, puesto que la mayoría de estudios afirma que es lo que más se compra en la red. Una vez consultadas varias fuentes, concluimos que actualmente los costes de instalación de un tpv virtual rondan entre los 0 - 60 euros, y el tipo de interés inicial varía entre el 3,24% y el 2,94% (mientras que la tasa de intercambio bancario para las librerías es del 2,75%). Por ello, dependiendo de la facturación, podría negociarse entre el 3,24% y el 2,75%. Si quisiéramos pedir un tpv tradicional, el tipo de interés es idéntico al virtual. Sin embargo, es cierto que hemos observado impedimentos por parte de algunos bancos a la hora de intentar conseguir un tpv virtual.

Tal y como venimos diciendo, incluso imaginando que hubiera empresas que llevaran a cabo sus transacciones a través de tpv tradicionales, su volumen de negocio en Internet no puede ser representativo. No debemos confundir el éxito del BTC con el éxito de Internet como fuente de información y, por tanto, promotor de ventas *off-line* surgidas de visitas a los *sites*, de ventas telefónicas, o iniciador de transacciones *on-line* con cierre *off-line*, desde el momento en que existe interacción con la web. Este último es el único de los tres conceptos que podemos considerar BTC. Analizando la Tabla 8 observamos que el grueso del comercio electrónico se reparte principalmente entre las 15-20 principales empresas, y éstas, dado su alto volumen de ventas por Internet, utilizan obviamente un tpv virtual.

Tabla 8. Facturación BTC de algunas de las principales empresas de Internet

Facturación en millones de euros			
Empresa	2001	Porcentaje respecto fact. total	2000
Iberia	37,30	26,97	15,5
El Corte Inglés	20,10	14,53	8,2
Capraboacasa	11,50	8,31	-
Viaplus ¹	6,50	4,70	4,45
Edreams	6,40	4,63	Entre 6-18
Optize	5,50	4,63	4,6
Rumbo.es	5,30	3,83	-
Avenida Digital	4,80	3,47	Entre 0,6-3
Condisline	4,50	3,25	2,7
Spanair	3,70	2,66	2,5
Air Europa	3,30	2,39	2,2
Renfe	3,00	2,17	Entre 0,6-3
Private Media Group*	2,40	1,74	Entre 0,6-3
DVDGo	2,20	1,59	1,02
Viajarbajoprecio	2,10	1,52	1,1
Ya.com	1,90	1,37	-
A-Alvarez	1,80	1,30	<0,6
Atrapalo.com	1,80	1,40	-
Discoweb	1,20	0,87	0,6
Hyphop	0,58	0,42	0,36
Dommo	0,48	0,35	-
Mundolaser	0,20	0,14	<0,6
Imaginarium	0,12	0,09	-
Abacus	0,06	0,04	-
Perfumail	0,06	0,04	-
Total	126,77	91,66	
Facturación total 2001	138,31		

Fuente: elaboración propia a partir de notas de prensa e información de empresas.

¹ Viaplus cesó su actividad a mediados de 2002.

* Estimación a partir de los ingresos globales en Internet, teniendo en cuenta que el 31% de sus ventas se realizan en España (cotización euro / SEK = 9,1569 a 31-12-2001). (Ingresos *on-line* Iberia, Spanair y Air-Europa: sólo BTC).

Observamos que unas cuantas empresas se están llevando casi el 92% de la facturación de 2001. De todas maneras, por poco que facturen las grandes empresas que no están presentes en esta Tabla, el conjunto de pequeñas empresas importantes en su mercado local (por ejemplo, *Librería Bosch*), y una buena dispersión de empresas de pornografía, estamos seguros que la suma de las facturaciones de todas ellas sobrepasará ese 8% restante. Estas diferencias pueden deberse a que los ingresos que publica cada una de las empresas, o bien no corresponden a BTC, o bien no son del todo ciertos. Como ya hemos indicado en alguna ocasión, muchas de ellas incluyen conceptos relativos a venta presencial iniciada por consulta *on-line*, BTB o incluso venta telefónica. Aun así, la información obtenida nos sirve de manera orientativa para conocer la situación en la que se encuentra el sector.

De los resultados anteriores, hemos de destacar el liderazgo de híbridos como *Iberia* o *El Corte Inglés*. En el año 2002, *El Corte Inglés* presenta una previsión de ventas de 36 millones de euros aproximadamente, de los cuales un 55% del total se llevan a cabo a través de tarjeta privada. Por su lado, *Capraboacasa* estima que su facturación ascenderá a 20 millones de euros.

Por categorías, destacan los viajes, la electrónica, libros y discos compactos, y cómo no, el contenido para adultos (*Private Media Group*, antes *Milcap*, y otros cuya facturación queda dispersa por la cantidad de empresas que operan), que no aparece nunca en los ranking de productos más vendidos debido a que los datos se recogen a través de encuesta, y el entrevistado elude ciertas respuestas comprometedoras.

Por otro lado, encontramos a *Viaplus*, que ya no existe, pese a que se había hecho con un nombre en la red. Y es que ya sabemos que facturar no significa ganar dinero. La mayor parte de las empresas en Internet siguen dando pérdidas. Siempre queda esperar a que la situación estructural del sector cambie o que los inversores sigan confiando en unos planes de negocio cada vez menos creíbles.

Observemos los números (rojos casi siempre) de algunos jugadores conocidos:

Tabla 9. Ratios financieros de algunas empresas en Internet en 2000

Empresa	Beneficio	Fdo. maniobra	ROI	Benef./Ventas	ROE	Solvencia	Tesorería	Liquidez	Endeudamiento
Alcampodirect	-2.656	54.524	-0,04	-1,01	-0,06	8,78	11,57	12,04	0,08
Barrabés	24.758	-199.274	0,01	0,01	0,15	0,11	0,02	0,90	0,89
DVDGo	-704.704	547.447	-0,60	-0,63	-1,03	1,41	0,35	2,13	0,42
Ferretería Ortiz	303.932	408.367	0,09	0,06	0,19	0,94	0,39	1,44	0,52
Fraganzia.com	-560.509	-456.339	-0,73	-1,72	-1,68	0,30	0,01	0,59	1,43
ibazar	-5.992	-14.613	-0,36	-	-3,01	0,11	0,21	0,21	1,12
Mundolase	-23.279	-30.903	-0,30	-0,07	-0,87	0,26	0,15	0,70	1,35
Lastminute	-1.009.797	-1.017.718	-2,81	-923,17	-1,22	0,70	0,06	0,06	3,31
Optize	-2.342.036	1.641.797	-0,71	-0,50	-0,95	2,91	0,44	3,23	0,26
Pandosoftware	-391	-291.767	0,00	-	-0,15	0,00	0,00	0,75	1,00
Secretariaplus	-2.018.478	1.209.575	-0,78	-9,42	-1,00	3,41	1,53	3,05	0,23
Serviticket	1.154	2.003.173	0,00	0,00	0,00	1,29	1,04	1,89	0,38
Viaplus	-23.323.561	-26.108.609	-0,60	-5,24	-13,83	0,05	0,00	0,41	0,96
Weblisten.com	-443.186	226.853	-0,38	-0,98	-0,72	1,12	1,22	1,55	0,47

Fuente: Axesor.

Las rentabilidades, se miren por donde se miren, son siempre negativas, excepto para *Barrabés* y *Ferretería Ortiz*. Ello nos lleva, una vez más, a concluir que los modelos triunfadores son los híbridos y los pioneros.

Los resultados de nuestro análisis sobre el volumen de negocio contrastan con los suscritos por otras empresas de medición:

Tabla 10⁴. Facturación en BTC en España según distintas fuentes

Facturación en BTC (millones de euros)	2001
EMarketer	180
Jupiter Media Metrix	367
AECE	525
WDR-IDC	1.081

Fuente: elaboración propia.

Fuera de España, las estimaciones entre las diferentes fuentes varían en miles de millones de dólares:

Tabla 11. Estimación de BTC en Estados Unidos

Facturación en BTC (millones de dólares)	2002	2004	2005
Giga Information Group	75.000	233.000	–
International Data Corporation, IDC	116.800	228.800	–
Forrester Research	72.114	119.543	148.557
Yankee Group	86.600	–	–
Emarketer	75.000	126.000	–
Jupiter Media Metrix	39.300	70.200*	–
Gartner G2	91.900	168.800	227.700
Cyber Dialogue	56.600	102.300	–

Fuente: eMarketer 2001-2002; ePayments Ressource center; Forrester Research 2002.

* Jupiter Research, la estimación no incluye viajes.

Tabla 12. Estimación de BTC en Europa (en millones de dólares)

Empresa	2002	2003	2004	2005	2006
AMR Research 2002	760	1.479	2.662	4.298	–
Emarketer 2000	37.070	81.830	182.540	–	–
European Information Technology Observatory (EITO)*, Feb. 2002	–	–	–	207.780	–
Forrester Research	29.100	–	–	–	135.000
Gartner G2, March 2002	85.000	–	–	225.000	–
International Data Corporation (IDC)*, Sept. 2001	46.330	79.680	167.920	253.200	–
Yankee Group*, Marzo 2001	20.100	30.300	49.450	73.020	92.060
Jupiter Media Matrix**	21.216	30.309	39.401	51.525	64.659
Gfk***	11.618	–	–	–	–

Fuente: elaboración propia a partir de *eMarketer 2002* y varias fuentes.

* Sólo Europa occidental.

** Conversión en dólares con cotización media euro/dólar = 0,9898 (09-07-2002).

*** Dato en otoño de 2001 y primavera de 2002. Medición del volumen de comercio electrónico en los principales países europeos. Cotización media euro/dólar = 0,9898 (09-07-2002).

4 Nuestro propósito en esta Tabla es contrastar los datos de varias empresas de medición con los resultados obtenidos a partir de los registros reales de compras pagadas con tarjeta de crédito. Las previsiones inicialmente consultadas de *WDR-IDC* son agregadas a nivel de Europa y en dólares. Por ello, las estimaciones que presentamos no tienen por qué coincidir exactamente con las cifras que eventualmente pudieran suscribir estas empresas (*WDR* e *IDC*) para España.

El análisis financiero de algunas empresas que operan en el mercado “más Internet” del mundo tampoco son muy optimistas:

Tabla 13. Análisis financiero de algunas empresas estadounidenses en 2000

2000	Ingresos	ROI	Ingresos después de impuestos	Tabla anterior/ ingresos
Amazon*	3.308,1	-0,26	-589,8	-0,18
Autobytel*	75,3	-0,98	-49,1	-0,65
Dell*	33.786,8	0,09	2.369,1	0,07
eBay*	793,4	0,07	-87,8	-0,11
Lastminute*	28,7	-0,43	-83,7	-2,92
Priceline*	1.241,6	0,04	-7,7	-0,01
Peapod*	102,8	-	-60,2	-0,59
Recreational Equipment*	784,2	-	-	-

Tipo de cambio 1 euro = 0,9438 dólares (07-06-2002).

En millones de euros.

Fuente: Hoovers Online.

2. ¿Qué hace falta para que el BTC se convierta en una opción con éxito?

El *eCommerce* es, por encima de todo, una opción de comodidad. No se puede potenciar un modelo de negocio socavando sus pilares fundamentales: mientras el consumidor encuentre en su proximidad establecimientos presenciales protegidos y viables, las opciones para Internet son menores. Recordemos que en España nunca ha tenido éxito la venta directa –a lo que ha contribuido nuestro sistema de correos lento y poco fiable, y que los horarios laborales no dejan tiempo para la búsqueda de ofertas o el uso de agentes comparativos de precios (*shopbots*) en Internet. ¿A qué dedicamos el tiempo libre los españoles? A salir. Si hemos de comprar por necesidad, no lo hacemos en las web. Si nos lanzamos a ello, hay pocas probabilidades de que repitamos o que experimentemos compras por impulso (aquellas que tanto necesita la economía para subsistir) que se suceden una y otra vez en el comercio presencial.

La decisión de comprar en Internet está sujeta a un proceso lento de adopción del medio, cuyos principales obstáculos son la seguridad⁵ y la preferencia por lo tradicional. Pero también lo es la tecnología instalada en los hogares y empresas, que actualmente no permite excesivos lujos. Las líneas son caras y lentas. La velocidad de conexión hace aumentar el uso, y este aumento provoca que las visitas a los *eTailers* se incrementen (Emmanouilides y Hammond, 2000).

En este sentido, es necesario darle tiempo a la innovación, como se ha hecho con otras innovaciones en el pasado. Aun así, las expectativas que depositamos en ella son truncadas cada vez que observamos cómo los elementos del *marketing mix* no acaban de entenderse bien en la red. En los siguientes apartados trataremos de entrar más a fondo en estos conceptos.

⁵ Las percepciones de riesgo de compra en Internet están fuertemente relacionadas con la probabilidad de que un individuo realice una compra *on-line* (Hammond y Bain, 2000).

Los usuarios requieren más tiempo

La empresa *Taylor Nelson Sofres* profundizó en la tipología del usuario a la hora de considerar una compra en la red. Según su estudio *Global eCommerce Report 2002*, únicamente un 10% de los usuarios compró en los 30 días anteriores a la recogida de información. El resto no compró, pero lo intentó: el 15% abandonó el *site* antes de cerrar su transacción o planeó la compra sin finalmente llevarla a cabo; el 12% utilizó el medio para buscar información sobre productos que compró *off-line*, y un 10% aseguraba que en un plazo de seis meses iba a realizar alguna compra.

Las características socioeconómicas y el comportamiento de cada uno de los perfiles que operan en la red son distintos. Por el momento, los más propensos a realizar compras son los que menos dinero tienen: jóvenes *heavy users*, innovadores y comunicativos. Los que podrían gastar, adultos entre 30-49 años, no tienen tiempo para experimentar, y los que tienen tiempo y dinero (>50 años), no se atreven a dar su número de tarjeta de crédito a un monitor. Sin embargo, esto tenderá a cambiar: el conjunto de características demográficas de los usuarios de Internet se parece cada vez más al de la población en general. Si colocáramos gráficos sobre la demografía de la población de Internet junto a otros, con las mismas variables, de la población total, y observáramos su evolución en el tiempo, cada vez se irían pareciendo más. Los innovadores pueden tener importantes diferencias con la población general, pero los entrantes tardíos son mucho más similares, especialmente en innovaciones (como lo es Internet) que aspiran a una gran parte de la población. Ello puede suponer una oportunidad para que, finalmente, los usuarios se animen a realizar compras en Internet con cierta asiduidad.

Una de las causas más importantes y sobre la que menos control tienen los detallistas en Internet –o *eTailers*– es la evolución natural que ocurre en el propio consumidor. Internet es un mercado aún muy lejos de su madurez, y su consumidor, también. Cualquier usuario evoluciona a lo largo del tiempo a medida que aumenta su experiencia. En una primera fase, cuando decide comprar en una categoría determinada, debe optar por un *eTailer*. Se ha observado que muchos clientes visitan más de un *site* con la esperanza de elegir el que mejor se adapte a sus expectativas. En una segunda fase, se produce el efecto *lock-in* (cierre), en el que el consumidor queda cautivo en un solo detallista debido a que, aunque Internet no tiene reglas y la competencia podría ser perfecta, las estrategias de algunas empresas lo han convertido en un oligopolio de facto. La entrada de nuevas enseñas origina una saturación en la mente del comprador potencial. Es en este punto donde se produce la “miopía” del consumidor: no es consciente de otras ofertas en el mercado, y no obtiene determinados ahorros que podría alcanzar si buscara un poco más. Esto se debe a que el consumidor aún se siente inseguro en el entorno *on-line* y prefiere marcas que le inspiren confianza.

En sus relaciones con los *eTailers*, el consumidor incurre en dos tipos de costes. Primero, los costes de entrada (inserción de datos personales, elección de nombre de usuario y *password*) y los costes de evaluación (tiempo invertido en la búsqueda en otros *eTailers* compensados por los ahorros esperados). La decisión de cambiar de *site* vendrá marcada por la renuncia de unos en favor de los otros. A medida que este consumidor se sienta más cómodo y aumente su experiencia, van a ocurrir dos cambios fundamentales en su mente: conocerá la existencia de más *eTailers*, fruto del boca-a-oreja y de los *banners* a los que ha estado expuesto, reduciéndose sus costes psicológicos de cambio significativamente. Se producirá lo que denominamos el efecto *lock-out* (apertura), en el que el consumidor aumenta su conjunto de marcas a las cuales somete a decisión.

A medida que el mundo de Internet se llene más de este perfil, es posible que el mercado tienda a ser más transparente y, por tanto, más eficiente. Cuando los consumidores tengan un mejor y más fácil acceso a la información, los mercados serán más competitivos (Bakos, 1997). Esto puede contribuir a eliminar la apatía hoy existente a comprar *on-line*, proporcionando atractividad a un medio que, en la actualidad, no es canal habitual de compra para los ciudadanos. Sin embargo, la realidad de hoy es que la variedad de *sites* y el aprendizaje crean un *lock-in* muy efectivo. La lealtad a los *eTailers* disminuirá dramáticamente como consecuencia de unos costes de búsqueda menores (Alba et al., 1997; Bakos, 1991). Los consumidores no aprenden muchos sitios debido a que los nuevos que van apareciendo cada día eliminan la posibilidad de dedicar tiempo a buscar y a cambiar. La lealtad de los *eTailers* es mayor que la lealtad a los *retailers* tradicionales (Forrester Research, 2000) y no disminuye a lo largo del tiempo (Johnson, Fader et al., 2000).

Precios y marcas

Todo ello tiene su repercusión en las marcas que el usuario de Internet considera para la compra y en los precios que está dispuesto a pagar. Cada consumidor tiene habilidades distintas para procesar información, y eso determina el tamaño de sus *sets de consideración* –conjunto de marcas a las cuales el consumidor somete a decisión– (Wu y Rangaswamy, 2000). A medida que los consumidores sean más expertos en Internet, la importancia de las marcas disminuirá (Ward y Lee, 1999). La lealtad a las marcas para las marcas líderes es mayor en entornos virtuales que en tiendas tradicionales (Danaher y Wilson, 2000).

Recientemente, el marketing relacional ha tenido gran acogida en todos los foros y debates. Directivos de sectores de todo tipo reconocen la necesidad de retener sus clientes. Esta preocupación viene marcada por el hecho de que los consumidores en mercados maduros, como el español, son cada vez más desleales. Tienen más experiencia como consumidores y están saciados, por lo que una nueva oferta o promoción tiene muy pocas probabilidades de sorprenderles.

¿Son más leales los consumidores de Internet que los de comercios tradicionales? La respuesta no está clara. Varios estudios demuestran que la lealtad a comerciantes de Internet en las categorías de libros y discos compactos es más alta en Internet que en los comercios tradicionales. Este hecho sorprende a muchos, ya que Internet proporciona un entorno en el que los costes de cambio se reducen y cambiar de un comerciante a otro es extremadamente sencillo. Uno puede tener tres páginas abiertas con tres empresas competidoras e ir comparando la oferta de cada uno. Sin embargo, parece que eso no ocurre (al menos en las categorías señaladas).

Otra razón por la que los consumidores en Internet presentan comportamientos más leales es la obsesión por la seguridad. Esto beneficia mucho a los grandes, ya que el conjunto de marcas para cada referencia que el consumidor tiene en la memoria y que somete al proceso de toma de decisión se reduce tremendamente. Da igual lo fácil que sea comparar, los consumidores sólo quieren probar en uno o dos *sites*.

En este sentido, los estudios realizados hasta ahora parecen indicar que, en un entorno virtual, los consumidores prefieren las marcas líderes. La razón es sencilla: por muy bien que estén diseñadas las páginas, los productos no se pueden tocar ni ver en tres dimensiones y, por tanto, convencer al consumidor a probar algo nuevo, es difícil. El

consumidor necesita cierta información para realizar una decisión de compra, y en Internet es más difícil para productos de consumo. Tomemos una categoría límite: moda. Si el consumidor no conoce su marca, no conoce la calidad, textura o cómo sienta su ropa, es muy difícil convencerle. En un entorno tradicional puede probársela, tocarla y compararla. Por ello, en categorías como moda, quienes tienen más posibilidades de acceder a masa crítica son aquellos que venden colecciones muy clásicas y con poca variación en sus diseños y calidades, en los que los consumidores dominan sus tallas.

Contrariamente a lo esperado por muchos, actualmente en algunas categorías, la sensibilidad al precio *on-line* es menor que en el mundo *off-line*. Las razones son las siguientes:

- Al estar la oferta muy concentrada en unos pocos comerciantes, la dispersión de precios es menor que la que se pueda encontrar en el mundo presencial.
- Gran parte de los clientes actuales de Internet son personas con mayor renta que la media, y con un recurso escaso: el tiempo. Sin embargo, estos dos factores también tenderán a desaparecer.

El dominio del entorno del ordenador promete también un cambio importante en los consumidores. El uso de *shopbots* (agentes de comparación de precios) permite ya comparar precios del mismo producto en decenas de comerciantes en poco tiempo. Unos comparadores de precios más eficientes harán que la importancia del reconocimiento de marca descienda como fuente de dispersión de precios (Bakos, 1997).

Se ha demostrado que el aportar una buena información a los consumidores, que pueda ser de alguna manera controlada por el usuario, hace disminuir la elasticidad. Algunos aspectos del medio *on-line* y del *site* pueden ayudar a amortiguar la sensibilidad a los precios. Por ejemplo, proveer información profunda a través de la interfaz interactiva (Shankar, Rangaswam y Pusareti, 2000). Esto reduce el grupo de marcas que el consumidor somete a toma de decisión y hace que sus consumidores se fijen menos en los precios, a la vez que hagan la compra más rápidamente.

Otra batalla que los directivos de Internet deben aprender a ganar es la de la compra por impulso. Una gran ventaja de Internet es la ausencia total de barreras de horario y barreras geográficas. En cualquier lugar en el que haya un ordenador, y a cualquier hora, puede ganarse una compra. Correos electrónicos con cupones descuento, anunciando unas rebajas, o simplemente con recomendaciones específicas a cada cliente, pueden generar compras que de otra manera se perderían. Algunas empresas conjugan muy hábilmente incluso los tradicionales catálogos enviados por correo con sus *websites*. De esta manera el consumidor puede preferir realizar una compra por Internet que hacerla por teléfono.

Un buen servicio de envío es otro elemento capital en la venta. Aunque este servicio suele estar normalmente subcontratado, diferentes compañías que venden productos similares ofrecen muy distintas fechas de entrega. Un buen ejemplo de ello son los vendedores de libros. Algunas compañías han desarrollado varias opciones de plazo de entrega a escoger por el comprador, cada una de ellas con un determinado coste. Otro ejemplo interesante lo encontramos en el sector de la distribución alimentaria: un buen servicio de logística es precisamente lo que animó a *Condis* a entrar. Siendo uno de los líderes en ventas alimentarias, lanzó su operación en la red apoyándose en una entrega a domicilio concertada con el cliente.

Estructura de mayoreo

Uno de los problemas fundamentales en España es el de la liquidez. Las tiendas virtuales han de tener productos en su escaparate y han de tener clientes. En Estados Unidos existe una importante estructura de mayoreo que proporciona liquidez al sector. Cuando *Amazon* empezó, utilizaba los servicios de *Ingram*, un enorme mayorista al que eventualmente adquirió. Esos mismos grandes distribuidores, cuya existencia obedece a la enorme dispersión geográfica de Estados Unidos, son una especie en vía de extinción en nuestro mercado.

Hace unos años, Rangan (1990) postuló que los canales del futuro serían cortos, híbridos y múltiples:

- Cortos: reducción del número de eslabones y cambio en el lugar donde radica la toma de decisiones, al producirse desintermediación.
- Híbridos: canal que especializa las tareas de la distribución (posesión de inventarios, propiedad, promoción, negociación, financiación, gestión del pedido, pago y servicio) entre aquellos que sean más eficientes en ejecutarlos.
- Múltiples: la tecnología obliga a las empresas a utilizar varios canales simultáneamente para llegar al mercado.

Conseguir lo anterior supone acceder a canales de distribución innovadores. Pensemos, por ejemplo, en el nivel de actividad que han emprendido los bancos: venden productos indiferenciados puros (*commodities*), pero los venden de manera directa (es decir, corta), múltiple (con oficinas centrales, sucursales, cajeros automáticos, implantes en otros detallistas, teléfono, Internet, y pronto, *mInternet*), e híbrida (determinadas transacciones no se pueden ejecutar por teléfono o acudiendo al portal de la institución).

De los resultados del estudio «Canales de distribución en las empresas industriales catalanas» (Nuño, 2000), en todos los sectores se desprende que, lejos de acortarse, multiplicarse o hibridarse, nuestros canales están calcificados. Las principales conclusiones que se extraen de este análisis basado en las respuestas de 220 de las 600 mayores empresas catalanas, pueden extrapolarse a todo el mercado español. Son las siguientes:

- Los canales no han evolucionado hacia fórmulas de distribución que facilitan la introducción e implantación de nuevos canales de distribución “*seller-céntricos*”, es decir, para vender sus productos aquí o en mercados emergentes.
- La estructura de la distribución industrial no ha evolucionado de manera significativa en los últimos años. Con excepciones, los canales de distribución son múltiples, pero redundantes, y largos. Tan sólo se han especializado.
- Los directivos no parecen esperar cambios notables en su distribución en los próximos años. Si ocurren, no serán intencionadamente buscados por estas empresas. Sí parece apuntarse a cierta hibridación de tareas a través de la externalización.
- No parece tampoco que exista de manera espontánea preocupación por los canales electrónicos. Tampoco se vislumbra su adopción en los próximos meses o años.
- Es interesante notar que el 43% de las empresas utiliza un solo canal de distribución; el 20,5% utiliza habitualmente dos canales; el 19,5%, tres, y únicamente el 12% cuatro o más.

En España no hay suficientes intermediarios que proporcionen liquidez al detallista. Por ello, el *eTailer* se ve obligado a tener el producto en stock o a establecer acuerdos con la cadena de suministro. Para poder establecer ese tipo de acuerdos, hace falta saber hacerlo, y ése no es un conocimiento que se adquiera de manera sencilla. Por otra parte, los fabricantes e importadores del producto dejarán el producto en depósito o aceptarán las inversiones en gestión de la cadena de suministro si hay movimiento; pero si no se vende, irán lentamente tensando sus condiciones con los *eTailers*. Algunos mayoristas están desapareciendo por ausencia de rol, e importadores o fabricantes no pueden romper el lote eficientemente. Ello nos lleva de nuevo al híbrido como figura que puede aprovechar más las ventajas del comercio electrónico, no sólo porque tiene el producto, sino porque saldrá muy reforzado si adopta las nuevas técnicas de aprovisionamiento.

Comunicación

Internet es un canal caro. Las ventas son escasas y la gente ya duda de que, al menos en España, vayan a crecer mucho en el medio plazo. Las relaciones entre cliente y empresa son casi inexistentes. La mayoría de los directivos piensan que Internet es todavía un mercado poco maduro en España y que su desarrollo será, en cualquier caso, mucho más lento que en otros países más desarrollados. Las empresas han llegado a Internet con una mentalidad “antigua”, como de abrir una tienda más. Esta mentalidad de *mass market* no es válida en Internet, porque, por el momento, el comportamiento del consumidor en Internet es muy distinto a aquel en entornos presenciales. La red facilita una tecnología capaz de revolucionar las relaciones empresa-cliente que no se está aprovechando.

Las empresas deben tratar de mejorar los aspectos que conciernen a su relación con el cliente o posible comprador. Incluso en el mercado más “Internet” del mundo, Estados Unidos, observamos que algunas de las empresas referentes en cuanto a venta por Internet siguen tardando demasiado tiempo en responder a los correos electrónicos de los clientes (Tabla 14). Por otro lado, observamos que las empresas están haciendo un esfuerzo por mejorar el diseño de los *sites* y tratando de conseguir una compra con el mínimo número de *clicks*. Esto es especialmente importante en España si tenemos en cuenta las características desfavorables de las conexiones de Internet en los domicilios. Corregir este elemento facilitaría, por ejemplo, un aumento de la compra por impulso, tan importante para los comercios.

Tabla 14. Los 10 mejores empresas en cuanto a atención al consumidor on-line en Estados Unidos, 2002

	Tiempo para efectuar una compra (en min.)	Clicks para completar la compra	Días laborales para recibir el producto	Tiempo de respuesta de correo electrónico (horas:minutos)	Días para recibir la factura
Amazon.com	4	3	4	6:46	10
Bluelight.com	7	6	3	1:26	21
CDNow	7	6	4	23:22	14
Drugstore.com	4	4	4	3:42	1
JC Penney	6	6	5	25:05	15
KB Toys	5	6	5	3:22	16
Land's End	4	5	3	2:03	6
Nordstrom's	5	5	4	0:41	4
Smith & Hawken	3	6	5	5:03	12
Sports & Authority	4	5	4	25:07	10
<i>Media 100 sites donde se ha realizado una compra</i>	5,3	5,36	3,8	21:08	11,9

Aumentar el ticket de compra y la satisfacción del cliente son las principales funciones de la comunicación empresa-cliente. Por ello, es interesante estudiar el comportamiento del comprador e intentar predecir cuándo hay mayores probabilidades de perder un cliente. Un medio sencillo de hacerlo es identificar a los clientes que llevan sin visitarnos un cierto número de días y enviarles un correo electrónico o simplemente llamarles por teléfono. No obstante, hay que tomar estas estrategias con cautela, para evitar conseguir únicamente los clientes que no nos interesan. Las bases de datos nos permiten estudiar si estas iniciativas son rentables, porque podemos conocer la eficacia de estas campañas y es muy fácil experimentar con distintos niveles de precio. Detallamos a continuación un experimento que la empresa puede hacer para medir la política de recuperación de clientes:

Tabla 15. Experimento en un grupo de 400 consumidores que no ha dado señales de vida en ocho semanas

Grupo	Comunicación	Clientes	Vuelven	Margen de contribución medio			MC Total	Coste	Beneficio
				Porcentaje éxito	1 mes	3 meses			
Control	Ninguna comunicación	100	5	5	10	23	150	0	150
Prueba 1	Correo electrónico recordatorio	100	17	17	8	12	340	0	340
Prueba 2	Correo electrónico con 10 euros de descuento	100	35	35	5	12	875	350	525
Prueba 3	Correo electrónico con 20 euros de descuento	100	45	45	5	7	384	900	-516

Fuente: elaboración propia.

Con esta simple acción, la empresa puede determinar que un descuento de 20 euros supone un impacto negativo y, por tanto, debe evitarse. Una vez llevado a cabo el experimento, la empresa puede tener una idea de cuál es el descuento óptimo (o si éste es nulo). Se puede seguir lanzando este tipo de campañas con grupos de prueba más pequeños, para ver cuál es la aceptación de pequeñas variaciones. Otras empresas ofrecen en vez de descuentos en dinero, descuentos en porcentaje sobre el total de la compra, o gastos de envío gratis, o algún regalo.

Sin embargo, las políticas de descuentos y regalos deben definirse cuidadosamente. La euforia de las empresas hacia Internet ha llevado a invertir en un sinnúmero de proyectos con planes de negocio en los que la estrategia de clientes era poco menos que inexistente. Eso ha llevado a muchas empresas a entrar en una dinámica de reducción de precios incontrolada, o a captar nuevos clientes con muchos regalos y pocas propuestas de largo plazo.

Internet se ha visto como un canal en el que era fácil y barato adquirir clientes. La realidad no es así. Las empresas han gastado en captación mucho más de lo que han obtenido en margen de contribución. Y los problemas vienen por dos bandas:

- Gastar mucho en medios poco efectivos.
- Atraer a los consumidores con ofertas de precios y no basándose en una buena propuesta de valor que también sea rentable para la empresa.

Por su parte, los medios de comunicación y promoción son caros. Según el estudio «What products can be successfully promoted and sold via Internet?» (*Journal of Advertising Research*, 2002), el efecto de la publicidad es muy débil sobre las compras: si bien aumenta el grado de conocimiento del usuario, éste, en su exploración se fía más de su intuición y experiencia en la red. Los usuarios que frecuentemente buscan información sobre productos son los que más compran. Estos, además, acostumbran a ser líderes de opinión (innovadores, menos aversos al riesgo).

De todas maneras, hemos de tener en cuenta que no todos los productos requieren el mismo esfuerzo de comunicación. Por ejemplo, categorías como música y ocio requieren poca información y promociones frecuentes, mientras que para vender libros, educación, viajes y electrónica en la red es necesario un alto grado de comunicación, ya sea a través de medios *on* u *off-line*.

Algunos estudios sobre la eficacia de la publicidad han demostrado que es altamente beneficiosa para las empresas, desde luego mucho más que las promociones de precios. Pese a ello, es curioso observar cómo se mide de manera inadecuada el resultado de una campaña publicitaria. Los usuarios eluden cada vez los *banner*, pues para muchos es una molestia. Sin embargo, ayudan a crear marca. Por ello, medir los efectos de éstos sobre las ventas, por ejemplo a través de los *clickthrough*, desprecia todos los resultados que no sean inmediatos, puesto que las ventas provocadas por ellos pueden realizarse días después.

Productos

Una de las variables más utilizadas para conocer el desarrollo del comercio electrónico a consumidor es la *clasificación de productos o categorías más vendidas en Internet* que periódicamente nos proporcionan las agencias de medición –empresas de investigación de mercados, consultorías, asociaciones, bancos, etc. Sea cual sea el ranking que consultemos, siempre aparecen, en distinto orden, *libros, música, viajes, informática, electrónica, suscripciones o compra doméstica*. Algunas empresas han empezado ya a incluir en sus estudios el *contenido para adultos*, eso sí, a costa de invalidar de facto sus ranking anteriores: la *pornografía* ha estado varios años en el podio, hasta que las ventas electrónicas de algunos híbridos, como *Iberia* o *El Corte Inglés*, la fueron desplazando paulatinamente a posiciones más inadvertidas.

¿Podemos, entonces, fiarnos de los ranking que se publican? Por un lado, sí, porque nos proporcionan una visión global de la susceptibilidad de cierto tipo de artículos para tener éxito en la red, y con ello podemos entender mejor qué elementos diferencian al mundo virtual del presencial. Sin embargo, la mayor parte de ellos se confeccionan a través de encuesta, lo cual supone que recogen información de lo que el usuario “dice que hace” y no de lo que “realmente hace”. Intencionadamente o no. Un consumidor más o menos intensivo no recordará aquellas categorías cuya proporción es pequeña en su conjunto de compras. Por otro lado, no podemos esperar la obtención de respuestas sobre categorías que son más íntimas, por muy anónimas que sean las encuestas. Si las entrevistas para conocer lo que más se vende a consumidor en Internet se realizan directamente a las empresas, el ranking es aún menos creíble, pues incluirá la venta telefónica y las transacciones realizadas entre empresas.

Algunos productos, por sus características y forma de distribuirse, son más susceptibles que otros de tener éxito en Internet: aquellos en los que tradicionalmente la venta directa ha tenido una cuota predominante, como los que comercializa el *sector financiero*;

productos no físicos, que puedan utilizar el ordenador u otros soportes como plataforma, como los *viajes*; productos con la obligación moral de utilizar estos medios, como el software o el hardware; productos que se distribuyen intensivamente a través de catálogos, cultura poco extendida en España; productos muy diferenciados no disponibles en el mundo presencial, con *targets* grandes y fragmentados, como las *obras de arte*; productos “intensivos en ego” que son adquiridos y consumidos más cómodamente de manera íntima, al resguardo del escrutinio de otros, como el *contenido para adultos*; finalmente, productos que pertenecen a categorías maltratadas en el mundo presencial, como *libros y discos*, permanentemente fuera de stock y mal clasificados.

Si compramos en Internet, lo hacemos en aquellos sitios que nos inspiran confianza. Acudimos a marcas conocidas al menos hasta que somos expertos navegantes, y a fuerza de adquirir información, abrimos nuestro abanico de sitios en los cuales considerar la compra. Varios estudios demuestran que el alto compromiso del usuario con el medio tiene una relación directa con la compra en la mayor parte de los productos. Y la publicidad en la red tiene un efecto muy débil sobre aquella: si bien aumenta nuestro grado de conocimiento de los *sites*, nos fiamos más de nuestra intuición y experiencia. Sólo por eso parece recomendable realizar esta inversión –ya sea a través de medios *on-line* o presenciales– si queremos construir marca y convertirnos así en una de las pocas referencias que valoran los usuarios. El problema es decidir cuánto estamos dispuestos a gastar en estos medios y, más importante, si el accionista resistirá mucho tiempo la falta de beneficios.

Es verdad que los usuarios experimentamos poco la compra en Internet: los españoles gastamos en 2001 la tímida cifra de 174 millones de euros. Por el lado de la oferta, el panorama es más bien patético salvo para algunos pioneros, empresas de ámbito local o híbridos con recursos. Afortunadamente, por el lado de la demanda, los usuarios obtenemos algunos beneficios más que las mediciones no acostumbran a recoger: gestionamos nuestras cuentas corrientes, contratamos depósitos, revisamos nuestra factura telefónica, modificamos datos de nuestra póliza de seguros, hacemos la declaración de renta o leemos el periódico; obtenemos información de todo tipo que utilizamos para realizar compras presenciales, desde una dirección postal de un comercio hasta la recepción de una oferta para visitar y quizá comprar una vivienda, pasando por el uso de agentes comparadores de precios de productos que, sabemos, no compraremos *on-line*. Todo ello convierte a Internet en un gran canal de apoyo a la compra.

Conclusiones

El comercio electrónico se encuentra en una fase lejana de su madurez. Algunos estudios revelan que, de hecho, acaba de entrar en fase de crecimiento y que, por tanto, sigue probando sus límites. No olvidemos que es una innovación, y como otras ocurridas en el pasado, requiere tiempo.

A lo largo de este documento hemos tratado de abordar el estudio del *eCommerce* de una manera realista, que puede parecer incluso pesimista. Seguramente, esta innovación tendrá buenas opciones en el futuro, pero el resultado del BTC hoy en día es tímido. Por ello, creemos que nuestras recomendaciones pueden ayudar a los directivos a entender mejor el sector y al consumidor en Internet.

Al medio le falta credibilidad. Existe una ausencia de consenso abismal en su medición, en parte porque los métodos de recopilación de información, como la encuesta, no son fiables en muchos casos. Los datos y la falta de concreción sobre cuándo un proceso de

compra se realiza *on-line* u *off-line*, o a medias, o a través de un soporte u otro, restan seriedad a los estudios.

Otros obstáculos, como la lentitud de las líneas, los aparatos obsoletos, clásicos como la cultura del individuo español y la falta de seguridad en las transacciones, la precaria estructura de mayoreo con una oferta ilíquida, etc., son temas por resolver si queremos proclamar el éxito del BTC.

Después de todo, en Internet hay que estar aunque sea testimonialmente: nuestra web puede facilitar un teléfono o una dirección, utilizarse para comparar ofertas, forzar una venta *off-line* o, incluso, una *on-line*.

En este sentido, lo presencial está siendo el gran triunfador de esta carrera, porque suele contar con escala para aprovisionar a mejores precios, trasladando este beneficio al consumidor si fuera necesario, y porque tiene en muchas ocasiones diferencias logísticas que el *start-up* no posee. El comercio tradicional está protegido. Se limita al gran operador, pero es el operador mediano el que acaba destruyendo al pequeño comercio y, probablemente, al comercio electrónico.

A los directivos les queda entender al consumidor, que por el momento no se comporta igual ante una compra presencial y una virtual. □

Referencias

- Alba, Joseph, John Lynch, Barton Weitz, Chris Janiszewski et al. (1997), «Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Marketplaces», *Journal of Marketing*, 61 (3), págs. 38-53.
- Asociación Española de Comercio Electrónico, AECE (2001, 2002), «Comercio Electrónico en España».
- Asociación para la investigación de medios de comunicación, AIMC (2001, 2002), «Estudio General de Medios (EGM)».
- Bakos, J. Y. (1991), «A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces», *Mis Quarterly*, 15 (3), págs. 295-310.
- Bakos, J. Y. (1997), «Reducing Buyer Search Costs: Implications for Electronic Marketplaces», *Management Science*, 43 (12), págs. 1.676-1.692.
- Bakos, J. Y. (1998), «The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet», *Communications of the Acm*, 41 (8), págs. 35-42.
- Briggs, Rex y Nigel Hollis (1997), «Advertising on the Web: Is There Response Before Click-Through?», *Journal of Advertising Research*, 37 (2), págs. 33-45.
- Brynjolfsson, Erik y Michael D. Smith (2000), «Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers», *Management Science*, 46 (4), págs. 563-585.
- Chatterjee, P., D. Hoffman, y T. Novak (1998), «Modeling the Clickstream: Implications for Web-based Advertising Effects», Conclusions, Working Paper, Owen Graduate School of Management, University of Vanderbilt.
- Clemons, Eric K., Il-Horn Hann y Lorin M. Hitt (1999), «The Nature of Competition in Electronic Markets: An Empirical Investigation of Online Travel Agent Offerings», Working Paper, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Danaher, Peter J. e Isaac Wilson (2000), «Consumer Brand Loyalty in a Virtual Shopping Environment», Working Paper, (1-42).
- Dbk (2001), Estudio sobre la distribución de tarjetas de crédito, débito y privadas en España.

- Degeratu, Alexandru M., Arvind Rangaswamy y Jianan Wu (2000), «Consumer Choice Behavior in Online and Traditional Supermarkets: The Effects of Brand Name, Price, and Other Search Attributes», *International Journal of Research in Marketing*, 17 (1), págs. 55-78.
- Dolan, R. e Y. Moon (2000), «Pricing an Market Making on the Internet», *Journal of Marketing*.
- Emarketer (2000-2002).
- Emmanouilides, Christos y Kathy Hammond (2000), «Internet Usage: Predictors of Active Users and Frequency of Use», *Journal of Interactive Marketing*, 14 (2), págs. 17-32.
- Forrester Research (2000), «Global eCommerce Approaches Hypergrowth».
- Gartner, «Interactive TV: Crouching Consumers, Hidden Opportunities» (2001); «Global Consumers E-Commerce Forecast Update» (1999).
- Goolsbee, Austan (2000), «In a World Without Borders: The Impact of Taxes on Internet Commerce», *Quarterly Journal of Economics*, 115 (2), págs. 561-576.
- Hammond, Kathy y Matthew Bain (1999), «Factors Related to Consumer Adoption of the Internet As a Purchase Channel», Working Paper nº 98.806.
- Haubl, Gerald y Valerie Trifts (2000), «Consumer Decision Making in Online Shopping Environments: The Effects of Interactive Decision Aids», *Marketing Science*, 19 (1), págs. 4-21.
- International Data Corporation (2000), «PCs and eCommerce: Forecast and Analysis of Online US consumer PC sales» y «Small Business eCommerce: Definitions, Taxonomy and Forecasts».
- Johnson, Eric J., Peter Fader, Wndy Moe, Jerry Lohse y Steven Bellman (2000), «On the Depth and Dynamics of World Wide Web Shopping Behavior», Working Paper.
- Jupiter Communications (2000), varios estudios sobre Internet: «European Online Advertising in 2005»; «As Spain's Online Market Gathers Momentum, Traditional companies Take Control»; «Online Users and Spending in Spain».
- Lohse, Gerald L., Steven Bellman y Eric J. Johnson (2000), «Consumer Buying Behavior on the Internet: Findings From Panel Data», *Journal of Interactive Marketing*, 14 (1), págs. 15-29.
- Lynch, John G. J. y Dan Ariely (2000), «Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution», *Marketing Science*, 19 (1), págs. 83-103.
- Nueno, J.L., J. Villanueva y J. Viscarri (2000), «¿Por qué comercia tan poco el comercio electrónico?», IDELCO.
- Nueno, J.L. y H. Simon (2000), «Política de precios», Estudios y Ediciones IESE.
- Nueno, J.L. (2000), «Canales de distribución en las empresas industriales catalanas», estudio patrocinado por la Conselleria de Indústria de la Generalitat de Catalunya.
- Opinática, «Resumen sobre Comercio Electrónico en España» (2000) y «Monitor de las empresas e Internet» (2001).
- Salop, S. y J. E. Stiglitz (1982), «The Theory of Sales: A Simple Model of Equilibrium Price Dispersion With Identical Agents», *American Economic Review*, 72 (5), págs. 1.121-1.130.
- Shankar, Venkatesh (2002), «Relating Shareholder Value to Customer Value in Cyber Space», Working Paper.
- Taylor Nelson Sofres (2001-2002), «Global eCommerce Report».
- Varian, Hal R. (1999), «Economics and Search», Working Paper.
- Varian, Hal R. (1999), «Market Structure in the Network Age», Working Paper.
- Ward, Michael R. y Michael J. Lee (1999), «Internet Shopping, Consumer Search, and Product Branding», Working Paper, University of Illinois.
- Wu, Jianan y Arvind Rangaswamy (2000), «A Fuzzy Set Model of Consideration Set Formation Calibrated on Data From an Online Supermarket», Working Paper.
- Zauberman, Gal (2000), «Consumer Lock-in Over Time: The Impact of Time Preferences and Failure to Predict Switching Costs», Working Paper, The Fuqua School of Business.