

E-Comercio
Grupo Negocios

Libro V

Un tren que arranca

Gustavo Matías, Patricio Ramírez y José E. Sanz

Este libro ha sido coeditado con **Editores Asociados I+D**. Isaac Newton 2, Parque Tecnológico de Madrid. Tres Cantos. CP 28760. Teléfono + 34 + 91 803 48 56 – Fax + 34 + 91 803 49 53. www.portal3cantos.com. Webmaster@cteletrabajo.com.

Información Adicional:

D. Patricio José Ramírez B.: pjrb17@hotmail.com

D. Juan M. Marqués : juan@cteletrabajo.com

ÍNDICE

1. La campana acaba de sonar	5
1.1. Implantación gradual	6
1.2. Números, tendencias y características	11
1.3. Ventajas en acción	15
1.4. Espacio físico frente a nuevo espacio	19
2. Un tren que arranca.....	21
2.1. Primero América, después el resto.....	23
2.2. Otros conductores de la locomotora y sus problemas.....	26
2.2.1. Programa federal de los EE.UU.....	30
2.2.2. Reciente flexibilidad europea	33
3. Las e-actividades de mayor potencialidad.....	45
3.1. El B2B, mayor revolución que el ferrocarril.....	45
3.2. Arranca el cuarto canal minorista	49
3.2.1. Beneficios para las empresas	56
3.2.2. El nuevo <i>staff</i> de venta.....	58
3.2.3. Nuevas relaciones con intermediarios	59
3.2.4. El potencial puede ser sabotado.....	61
3.2.5. No hacer nada no es una opción	62
3.2.6. Administración de las ventas	62
3.2.7. Administración de intermediarios	65
3.2.8. Reducir, pero no eliminar el conflicto	67
3.2.9. Compras por el cuarto canal	67
3.2.10. Entorno empresarial.....	68
3.3. Algunos casos: ropa, juguetes, deporte, viajes... ..	71
3.4. Algunos problemas: compras fallidas, errores, ataques... ..	76

1. La campana acaba de sonar

Todo lo que mueven las empresas va dirigido en última instancia al consumidor final, que aparece como el rey en una economía de mercado. Y todo lo que gastan los consumidores americanos en Internet, que en los Estados Unidos mueve el 80% del total mundial, es sólo un 1% de las ventas totales minoristas o al detalle. En otras palabras: apenas una décima parte de toda la venta a distancia o por catálogo, que funcionan hace más de un siglo. Además, se concentran en una estrecha franja de artículos: libros, juguetes, música e informática. En la mayor economía mundial y en otros países avanzados, esa décima parte de las ventas se considera como el umbral a rebasar... Y en poco tiempo, en apenas unos años, porque el tren se acaba de poner en marcha tras poco más de tres años de preparativos.

Aunque la campana de ese tren acaba de sonar, muchas empresas y sus consumidores se han subido en tromba. En las pasadas navidades se multiplicaron por tres las compras electrónicas. De ahí que otros sectores hayan decidido subirse al nuevo tren, y no sólo de las ventas detallistas ni de mercancías. Servicios como la banca acaban de descubrir, de golpe y con carácter casi general, apenas en 1999, que el futuro pasa por la red de redes. También la publicidad, hasta el punto de que su velocidad de entrada indica que en cuatro años puede dedicar a Internet tanto como a la televisión. Por esa velocidad, lo mismo pasa en el comercio con las ventas por catálogo: lo conseguido en todo un siglo puede ser superado por el E-comercio en cuatro o cinco años.

Internet y sus superautopistas de la información van a significar así para la movilidad de la economía mucho más de lo que significó el arranque del tren y su ferrocarril a mediados del siglo XIX, como escribió Gustavo Matías hace media década¹. Tales son las expectativas generadas ahora por la puesta en marcha de ese tren que las bolsas se han apresurado a descontar también en tromba lo que va a significar para la economía en el futuro. En sólo tres años, los valores del *Nasdaq*, índice norteamericano poblado por firmas relacionadas con Internet y el E-comercio, han multiplicado su capitalización por cuatro, y eso contando solo desde que el presidente de la Reserva Federal Norteamericana advirtiera sobre la "exhuberancia irracional" de esos descuentos del futuro, el 5 de diciembre de 1996. Y los únicos ingresos reales

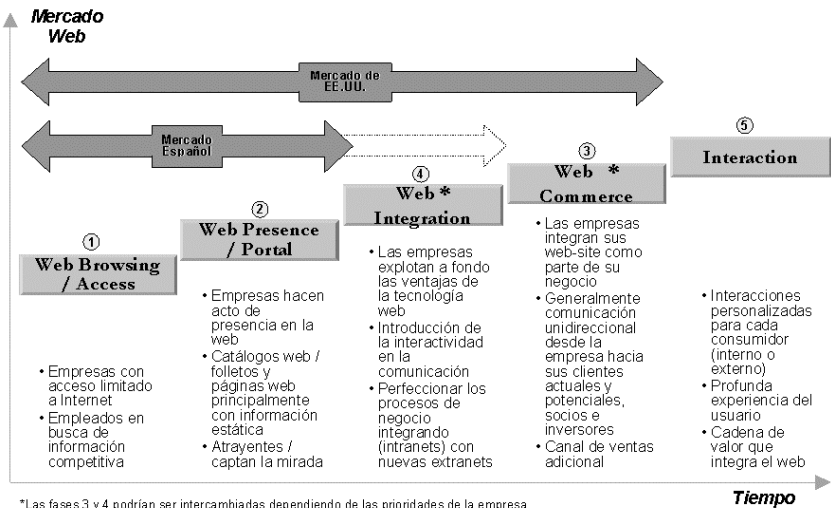
¹ Matías, Gustavo, "Televisión por cable y autopistas de la información en España", Junta De Castilla y León, 1995

de todo ese tinglado, que valoran las bolsas en varios cientos de billones de pesetas, son los generados por el E-comercio y por la publicidad.

1.1. Implantación gradual

Tal es la velocidad alcanzada por el tren real del E-comercio y por su locomotora financiera, que algunos analistas han creído describir el ánimo dentro de esta diciendo que "todos piensan que podrán saltar a la vía antes de que se estrelle". Seguramente en la valoración financiera del futuro de Internet han predominado las posiciones puramente especulativas. Es también notorio que la velocidad de estas valoraciones ha superado con creces a la velocidad de los vagones *reales* del E-comercio o de la publicidad. Por eso es probable que habrá correcciones, sobre todo en la medida en que surjan problemas. Pero todo eso no excusa el afirmar que estamos ante una apuesta en firme que va más allá del puro E-comercio hacia el consumidor, entre empresas o entre consumidores, porque detrás del mismo hay todo un cambio radical de la organización económica y del propio capitalismo. Quizá lo más importante del E-comercio, al menos del dirigido hacia el consumidor final, no sea su tamaño, sino la manera en que altera las reglas del juego. Y eso tendría ya enorme repercusión, aunque no hay quienes descartan que también lo tenga lo primero.

Fases evolutivas en Internet

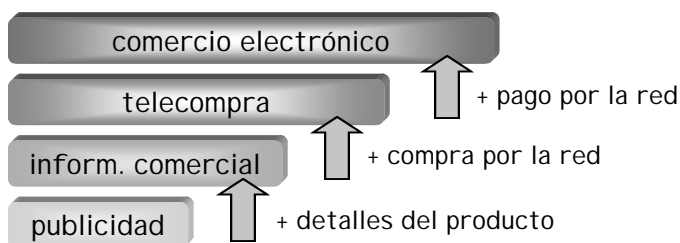


En efecto, el E-comercio lleva tan poco tiempo en funcionamiento que las dificultades estaban por llegar, como dijo *The Economist* en su último *Survey* sobre el tema. Si no fuera ya importante el problema que supone el no cumplir adecuadamente con las fechas de entrega como consecuencia de las avalanchas de público durante las pasadas navidades, los ataques de piratas informáticos desacreditaron también por esas fechas los más conocidos y afamados sitios de E-comercio. Por eso, al preguntarse ¿fueron las compras de Navidad en 1999 diferentes?, el seminario británico envió un periodista a Silicon Valley, el centro de la revolución de Internet y la nueva economía, la tierra de los billonarios sin corbata que compran todos sus regalos en línea, y escribió delante del mayor centro comercial: "Las multitudes en *Union Square* eran las mismas de siempre. Parecían ajenos a un gigantesco cartel situado encima de sus cabezas por uno de los muchos punto.com de *Bay's Area*, que lanzaban el mensaje ¡Di adiós al centro comercial! Ellos no prestaron la menor atención a los anuncios en las bolsas de compras que les podían sacar de un apuro: "compras en la Red. No se necesita experiencia".

Esos millones de consumidores cambian de hábitos más lentamente de lo que suele creer la publicidad, como en un mundo próximo pero ajeno al E-comercio ha demostrado con su mala gestión la quiebra de la red de satélites Iridium. Pero lo que hoy es una pequeña semilla, pronto puede convertirse en un árbol fuerte. Lo que no excluye que, por la dinámica del propio negocio, este también asista a una implantación gradual, sobre todo si se demoran las respuestas a los problemas de seguridad ya descritos en el libro II y III (falta de seguridad, confidencialidad, fiabilidad, integridad y autenticación de los datos) y en especial a la validez legal de las transacciones y contratos "sin papel", escasa utilización de nuevos medios de pago (dinero digital, moneda virtual, tarjetas inteligentes), limitada disponibilidad de infraestructuras que permitan realizar las transacciones con mayor velocidad, necesidad de acuerdos internacionales que armonicen las legislaciones sobre comercio, control de las transacciones internacionales y del cobro de impuestos, protección de los derechos de propiedad intelectual, protección de los consumidores ante numerosas amenazas (publicidad engañosa o no deseada, fraude, contenidos ilegales y uso abusivo de datos personales, por ejemplo), importancia de los costes de introducción para la empresa y el cliente (equipamiento, suministro del servicio y gasto en comunicaciones), dificultades de encontrar información o de comparar ofertas y evaluar la fiabilidad del vendedor (y del comprador), seguridad de las transacciones y medios de pago, falta de estándares consolidados, congestión de Internet o falta de accesos de usuario de suficiente capacidad. Sin embargo, el E-

comercio, como hemos comentado, no está exento de ciertos problemas que dificultan su utilización, como:

La mayor o menor celeridad de implantación dependerá también de que se atienda poco a poco a los diversos ámbitos incluidos en el concepto de E-comercio, que como vimos en el libro I es generalista y engloba cualquier forma de transacción comercial o de negocios que se transmite electrónicamente usando las redes de Internet y utilizando como modo de intercambio el dinero electrónico². Ello incluye el intercambio de bienes, servicios, información electrónica, así como actividades de promoción y publicidad de productos y servicios, campañas de imagen, etcétera. Pero estas actividades no tienen necesariamente que estar presentes en todos los escenarios de E-comercio. La figura siguiente ilustra un posible camino de implantación gradual, desde el caso más simple de la publicidad no interactiva a través de Internet, hasta el caso completo donde todos los pasos, incluido el pago, se hacen de forma electrónica.



En consecuencia, el E-comercio abarca un amplio marco de actividades cuyo denominador común es el ciclo completo de la transacción comercial mediante uno de los vehículos que puede ayudar a obtener ventajas competitivas: la información, cuyo manejo se ha convertido en uno de los factores de producción más valiosos en nuestros días. Internet puede ser integrada en la cadena de valor real, radicando su interés en que la empresa puede sustituir muchos de los procesos reales por virtuales y surgiendo con ello nuevas oportunidades de negocio. Muchas empresas comenzaron, en este sentido, con el uso del correo electrónico que sustituía en gran medida a la comunicación en papel y que, por su coste prácticamente gratuito y por su rapidez, supone un gran ahorro para la empresa. Pero naturalmente el concepto de la cadena de valor virtual va más allá del mero uso del e-mail.

² TAMCRA, "E-comercio e Internet", .fudesco.es/publicab/b-188-189/informe1.html, 1997.

Internet y sus tecnologías altamente integrables a la empresa aportan flexibilidad, rapidez (ahorro de tiempo) y un mejor manejo y calidad de información de la misma, lo que ayuda a atender con más flexibilidad y mayor precisión los deseos del consumidor.

Sin embargo, en un entorno que se caracteriza por crecer exponencialmente, y donde van a existir cientos de miles de empresas virtuales, tan sólo a través de la generación, desarrollo y mantenimiento de Comunidades Virtuales va a ser posible la existencia de este E-comercio, para lo cual se requiere una nueva capacidad empresarial, la Intermediación Estratégica, intermediación que se sustenta en torno a la existencia de infraestructuras de comunicaciones, facilitadas por los Intranet y Extranet de la empresa, y de la capacidad para establecer alianzas y relaciones con proveedores, complementadores y clientes.

Es evidente que la emergencia de las redes de comunicación, y en particular de la explosión de Internet, como vehículo de transporte de datos, a través de la conmutación de paquetes mediante las tecnologías TCP/IP y los estándares asociados a las mismas *WEB*, HTML HTTP, SMTP, FTP,... han popularizado desde finales de 1994 la utilización de la telemática como medio de acceso, compartición e intercambio de la información, de manera interactiva, y presentada en formato multimedia; voz, texto, imagen y vídeo.

Mediante el uso de Internet se puede mejorar la oferta real de productos y servicios, crear nuevos servicios, productos y valor añadido. Además, pueden cambiar las relaciones entre productor e intermediarios, ya que muchos de ellos se eliminan en la cadena de valor. Estas ideas no son nuevas, ya que antes de Internet muchas multinacionales ya estaban conectadas *on-line* con sus proveedores, mediante conexiones de redes privadas entre empresas que estaban cerradas al público y al consumidor.

El gran reto en la actualidad es que ahora se puede estar directamente en contacto y en diálogo con el consumidor, con lo que surgen nuevas técnicas de *marketing* y de comunicación que pueden ayudar a aumentar la calidad de servicio al cliente e incluso mejorar el producto o crear nuevos productos y servicios.

Debemos advertir que, acerca del tamaño real de Internet, existe mucha confusión, puesto que no se ha definido bien qué es y qué servicios incluye, de tal forma que algunos medios de comunicación la han considerado mayor

de lo que realmente es. Respecto al perfil de los usuarios a escala mundial se han realizado muy diversas investigaciones entre las que se deben destacar las realizadas por determinadas universidades norteamericanas³. Asimismo, algunos proyectos de consultoría han facilitado datos sobre el E-comercio en cuanto a número de establecimientos e interés de compra de los usuarios⁴. En resumen, puede decirse que el *boom* para la presencia *on-line* se ha iniciado, pero que los beneficios todavía no han alcanzado su máximo. Esto se debe, por un lado, a que las empresas primero intentan aproximarse, a conocer el medio y aguardan con sus inversiones en una página con capacidad de comercialización; y, por otro lado, porque todavía hay muchos aspectos de seguridad en las transacciones sin resolver.

En cualquier caso, cabe recordar, de cara a evaluar las perspectivas de implantación del E-comercio, que este integra hasta la búsqueda de información sobre productos o proveedores, negociación entre comprador y vendedor sobre precio y condiciones de entrega, atención al cliente antes y después de la venta, realización de trámites administrativos relacionados con la actividad comercial, colaboración entre empresas con negocios comunes y otras muchas actividades susceptibles de ser incluidas en los *inputs* o los *outputs* de la compra-venta por redes de tipo Internet.

Se trata de actividades que no tienen necesariamente que estar presentes en todos los escenarios de E-comercio, como ilustra la siguiente figura acerca del posible camino de implantación gradual de E-comercio, desde el caso más simple de la publicidad no interactiva a través de Internet, hasta el caso completo donde todos los pasos, incluido el pago, se hacen de forma electrónica. Pero se trata también de actividades importantes, como por ejemplo la publicidad, cuyo gasto o inversión en Internet superará al de la televisión en el cercano año 2005, según estimaciones de la consultora Myers Group. Efectivamente, en el año 2000 se espera que las compañías gasten 16.800 millones en televisión abierta, 10.100 millones en cable y sólo 4.300 millones en Internet, aunque todavía un 82% se concentre en los EE.UU., como veremos.

³ Centro Gvu (Georgia Institute of Technology), Project 2000 (Universidad de Vanderbilt) y Hermes Project (Univ. de Michigan).

⁴ ActivMedia, compañía estadounidense que realiza estudios en el campo del E-comercio.

Esa amplitud de actividades susceptibles de ser incluidas en el E-comercio, que en un sentido estricto incluiría hasta la banca y la bolsa electrónicas, se amplía aún más si junto a los cuatro tipos de E-comercio citados en la introducción a esta colección (entre empresas o B2B, por el *business to business*), entre consumidores (por el C2C o *consumers to consumers*), de empresa a consumidor o B2C (*business to consumers*) y de consumidor a empresa (C2B por el *consumer to business*) añadimos a la matriz de esos dos agentes un tercer actor de las relaciones económicas: las administraciones públicas. Entonces tendríamos que hablar también del B2A (*business to administrations*), del A2B (*administrations to business*), del A2C (*administrations to consumers*) o del C2A (*consumers to administrations*). Las empresas intervienen como usuarias (compradoras o vendedoras) y como proveedoras de herramientas o servicios de soporte para el E-comercio: proveedores de servicios de certificación de claves públicas, instituciones financieras, etcétera⁵. Por su parte, las administraciones públicas actúan como agentes reguladores y promotores y como usuarias del mismo (por ejemplo, en los procedimientos de contratación pública o de compras por la Administración). Pero también tendrán lugar transacciones económicas entre ciudadano y administración (pago de prestaciones sociales, pago de impuestos, etcétera).

En cualquier caso, el ritmo de implantación del E-comercio, incluso entre las empresas, lo está marcando Internet, porque el Intercambio Electrónico de Documentos (EDI) existía desde hace más de una década, pero ha sido la apertura y navegabilidad del *World Wide Web* el factor decisivo para que empresas y otros agentes tuvieran la oportunidad de comunicarse mejor entre ellos y de llegar en última instancia al consumidor final.

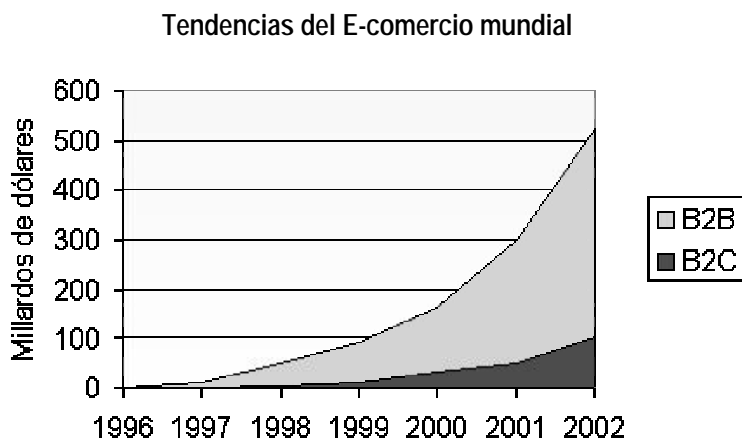
1.2. Números, tendencias y características

No es de extrañar ante toda esta perspectiva que la vieja economía del mundo físico tenga motivos de preocupación por el avance del nuevo espacio económico virtual, de cuyas primeras mediciones cabe destacar tres características: su **carácter tendencial**, su **enorme diversidad** y su **ritmo exponencial**.

⁵ <http://www.sgc.mfom.es/sat/ce/sec2/par211.html>.

Por algo las compras entre empresas, que constituyen el 80% de todo el E-comercio, ascendieron el año pasado a más de 150.000 millones de dólares, superando las tendencias pronosticadas por la mayoría. La prestigiosa consultora Forrester pronostica que en el 2003 esa cifra podría alcanzar hasta más de tres billones dólares (cinco veces todo el PIB español). Según su nueva estimación, el E-comercio mundial estaría exactamente entre 1.4 y 3.2 billones de dólares en el año 2003. Pero más recientemente GartnerGroup prevé que, únicamente en los EE.UU. y sólo el E-comercio entre empresas (B2B), podría rondar ese mismo año los cuatro billones de dólares, a lo que habría que añadir otros 0,4 billones del comercio dirigido a los consumidores o B2C⁶.

Otras consultoras o informes oficiales, por emplear información anterior o ser menos optimistas, manejan cifras inferiores, que se ven día a día desbordadas por la realidad. Tal es así que lo que hace tres años parecía el consenso de los analistas para todo el E-comercio mundial, reflejado en el siguiente gráfico, hoy parece probable que se logre sólo por el B2C de los EE.UU. a juzgar por la última predicción de Gartner:



Sin embargo, esas características tendencias son hoy por hoy más importantes que las propias cifras, por mucho que estas casi se hayan multiplicado casi por diez respecto a las predicciones de hace tres años para el 2003. Llama así siempre la atención la escasa porción del E-comercio dirigido hacia los consumidores, aunque desde entonces otras consultoras

⁶ http://www.economist.com/editorial/freeforall/current/index_sb3684.html

como Forrester hayan también revisado mucho al alza sus previsiones, que en ese caso eran de pasar desde los 20.000 millones de dólares del año pasado en el B2C a los 184.000 millones en el 2004. Jupiter Communications, Boston Consulting Group, Ernest & Young y Yankee Group han llegado a conclusiones similares. Para antes del año 2010, el banco de inversiones Goldman Sachs prevé que las compras en la Red podrán representar un 15-20% de las ventas al por menor. Jeff Mallet, el presidente de Yahoo!, el mayor portal de Internet, pronostica que las ventas electrónicas crecerán tan rápido como el correo electrónico.

Una segunda característica entre los diversos registros y predicciones en su **disparidad**. Frente al más actualizado trabajo de las citadas consultoras o de otra europea como Nua, los estudios que veremos en este libro y en 7 de las organizaciones internacionales son, por lo general, más moderados, aunque quizá sólo por su menor actualización. Pero aun así discrepan ampliamente. Contra los estudios estadísticos de la Comisión Europea⁷ y del consorcio CommerceNet⁸ en Estados Unidos, la OCDE señala que el E-comercio global ha pasado de casi cero en 1995 a unos 25.000 millones de dólares en 1997 y alcanzará más de 300.000 millones en los años 2001-2002, así como el billón de dólares hacia el 2003-2005.

El **carácter exponencial** de la incorporación de personas y actividades a la red confirmará o desmentirá al alza o a la baja estas estimaciones, que hasta ahora se han visto rebasadas porque, de apenas 50 millones de personas con Internet hace varios años, se acaba de pasar a 300 millones en el año 2000. A este ritmo hoy parece muy probable lograr antes de mediados de década los mil millones de conectados, cuando hace apenas un año se fiaban para el año 2007. Pero con independencia de los números generales el dinamismo de los sectores involucrados está siendo notable. Así, uno de los primeros en incorporarse al negocio, el de los proveedores de acceso, tiene un comportamiento dispar por países; en los EE.UU., ante la expectativa de que 50 millones de personas pronto pagarían una cuota anual de 240 dólares (20 dólares al mes) por la conexión a Internet, los proveedores de acceso generarían 12.000 billones de ingresos. Quizá, por ello, tiene aún mayor dinamismo el negocio de los *softwares* específicos que permiten instalar una tienda virtual. Según Forrester, esa actividad ingresó apenas 121 millones de dólares en 1996 y se espera que alcance los 3.800 millones de dólares el

⁷ <http://www.ispo.cec.be/ecommerce/statis.htm>

⁸ <http://www.commerce.net/research/stats/indust.html>

próximo año, el 2001. Y ocurre al respecto que cada vez una mayor porción se distribuye por la propia red. Ya el año pasado el 50% de todo el *software* distribuido por Microsoft, Netscape y Oracle se realizó por Internet red.

Otras actividades llevan un ritmo similar de incorporación, incluidas algunas de la vieja economía. Para los coches, por ejemplo, tanto JD Power, empresa de marketing especializada en la industria, como KPMG, empresa consultora, estiman que este mismo año 2000 más del 20% de los coches usados y nuevos se comprarán mediante Internet. La firma Chrysler predijo en 1997 que un cuarto de sus ventas pasarían a ser virtuales hacia el año 2000 y se quedará corta, a la vista de que las empresas automovilísticas y sus proveedores están siendo unas de las primeras en organizar todo su negocio basándose en Internet, como lo indica el sistema B2B anunciado a principios de año por Ford y General Motors, que están obligando por sí solos a organizarse con base en Internet a más de 30.000 empresas de todo el mundo.

Los ejemplos de **predicciones sectoriales tienen a crecer más que la espuma**. Así, Jupiter Communications predice para antes del 2002 que el 7'5% de toda la música mundial se venda a través de la red. Forrester espera que el 8% de todos los billetes o tickets de viaje y el 15% de los viajes de negocios pasen por la red y alcancen una cifra aproximada de 10.000 millones de dólares. Piper Jaffrey estima que antes del 2001 el comercio de valores utilizando la red supondrá un 60% de las comisiones por descuento y un 10% de todas las comisiones de corretaje de saldos. Una encuesta de Booz-Allen & Hamilton sobre bancos europeos descubrió que 154 tenían páginas en Internet, creciendo estas al 90% cada año; más de la mitad había incorporado, o tenía planes de hacerlo, un sistema bancario virtual. El pago electrónico de facturas se espera que se incremente un 18% en dos años.

En resumen, antes del 2001-02, muchos de los sectores implicados en la plena realización de un concepto integral de E-comercio, como banca, aseguradoras, pago de facturas y servicios postales, experimentan actualmente un desarrollo muy considerable, por lo que se verán todavía más activamente implicadas en los próximos años. Muchos de sus servicios utilizan ahora *software* y *networks* sólo para los servicios a un selecto grupo de clientes. Pero en varios años todos "migrarán" hacia la novedosa área de Internet. De esta forma se generalizará y ampliará enormemente el destino centrado en el cliente final, pese a lo cual no es previsible que este alcance en los próximos años ni siquiera un 30% de todo el E-comercio, que seguirá

centrado en el B2B.

Los inicios de la compra por catálogo, como recuerda The Economist en su citado *Survey*, fueron algo casi tan explosivo como Internet. Sears Roebuck publicó su primer catálogo en 1888, cuando el servicio a domicilio era lento o inexistente, pero la idea del catálogo cuajó rápido y en los cinco años siguientes la compra fue creciendo a pasos agigantados; su tasa anual de crecimiento nunca bajó del 25%. El modelo era similar al del E-comercio de hoy, salvando las distancias: no es necesario ir al almacén, hay un gran surtido y los precios son más bajos. Pero cuando la novedad dejó de serlo las compras por catálogo disminuyeron bruscamente.

1.3. Ventajas en acción

Sin embargo, ni todas estas similitudes, ni el hecho de que muchos vendedores por catálogo han resultado ser buenos también para el E-comercio, restan mayor potencialidad a la nueva revolución, que además de comercial es organizativa y de otros tipos. Esa potencialidad se deriva de las ventajas y tendencias ya observadas, que favorecen una más efectiva implantación que la venta por catálogo e incluso que la tienda física. Se trata de ventajas ya evidentes, aunque otras lo serán conforme la generalización de la red consolide las normas de la nueva economía de la información y sus tecnologías⁹:

-Es **más rápida e incluso conveniente para el consumidor**, porque el escaparate de la tienda puede cambiar cada minuto y los encargos pueden ser inmediatos, por lo que amplía su capacidad de acceder a casi todos los productos y servicios, además de poder comparar ofertas y de convertirse en proveedor de información.

-Es, sobre todo, **más barato el E-comercio, al reducir los costes de transacción o los propios intermediarios**. Estas reducciones pueden trasladarse a los clientes, quienes no obstante internalizan algunas tareas informativas. Sus efectos en los precios se reforzarán por la previsible mayor competitividad, que afectará al comercio tradicional y a los diversos intermediarios, desde representantes a

⁹ Matías, Gustavo, “Un decálogo para la nueva economía”, en “Euroletter” abril 2000, Euroforum Escorial, y “La economía digital”, Informe GRETEL 2000.

corredores de bolsa y bancos, cuyo papel deberá cambiar o será eliminado, mientras aparecen nuevos intermediarios como por ejemplo los robots en las tiendas, además de nuevas funciones de intermediación como los llamados *infomediarios*. Sobre todo se verán afectados los intermediarios en la venta de productos en soporte electrónico (textos, imágenes, vídeos, música, programas, etcétera.), que se pagan y entregan directamente a través de la red. En general, los consumidores se beneficiarán a expensas de los fabricantes y los intermediarios que no añaden valor a las transacciones. También los gobiernos, el fisco y los no conectados corren el riesgo de quedarse atrás, por no citar a otros actores como entidades financieras o fedatarios públicos, que ya están reaccionando para adaptarse, sobre todo las primeras. Cualquiera de los modelos que puedan imaginarse (desintermediación, navegación, infomediación y otros) comparten un denominador común; amenazan el cómodo mundo de los intermediarios tradicionales.

-Es ya **tan fácil de usar como la anterior**, aunque los cambios tecnológicos seguirán haciéndola aún más fácil para evitar problemas como el resaltado por el [novenio estudio sobre usuarios del Web](#) elaborado en 1998 por el grupo Gvu (*Graphics, Visualization, & Usability*) del Instituto de Tecnología de Georgia: la lentitud de la carga de páginas *web* era el problema citado por casi el 65% de las respuestas (seguido por los enlaces con páginas inexistentes), por lo que el 53% de los usuarios había abandonado en alguna ocasión la búsqueda. Pero las rápidas conexiones desde las casas mejorarán los accesos a los sitios *web*, así como el uso de teléfonos móviles y otros aparatos manuales para acceder a la Red. Esto paliará el problema de que los sistemas disponibles actualmente adolecen de alto coste y reducida interoperabilidad o de que en B2B predominan las soluciones diseñadas a medida para aplicaciones específicas o para sectores o grupos de empresas cerrados, con escasa reutilización de componentes estándar y así de elevados costes de desarrollo. Problemas que afectan especialmente a las PYME.

-La reciente tendencia de **mezclar las ventas electrónicas y físicas produce sinergias** que podrían también beneficiar al consumidor. Por ejemplo, los números de teléfono de atención al cliente se usarían para quien navega por el sitio *web* del vendedor, mientras nuevos almacenes y centros de distribución empiezan a remediar uno de los inconvenientes más importantes de Internet: la logística

que cubre el importante espacio entre la recepción de los pedidos y su entrega a domicilio.

-El consumidor se verá beneficiado por **una oleada de nuevas técnicas** de Internet, que van desde las subastas hasta comparaciones inmediatas de precios, pasando por el marketing personalizado. Sólo por sí mismo este hará que las compras en línea sean más baratas y entretenidas que las del mundo real.

-El consumidor encontrará por todo lo anterior suficientes **motivos para olvidar su instinto conservador**. Los últimos 50 años ya han demostrado numerosos cambios de conducta, como el paso de las tiendas de ultramarinos a los supermercados y de los supermercados a los hipermercados fuera de los centros urbanos, porque ofrecen precios más bajos y/o reúnen otros atractivos.

-Si es cierto que el ir de compras satisface una necesidad social, también Internet está creando **nuevos tipos de relaciones sociales** y cambiando el modelo predominante.

-El **cambio generacional también estimula el uso de la Red** para el E-comercio: los niños que han crecido rodeados de ordenadores tenderán a hacer compras en línea.

-Desde la perspectiva de las empresas, hace **más eficientes las actividades y establece nuevas formas, más dinámicas, de cooperación**, a caballo entre la cooperación y la competencia, como la *coopetición*¹⁰. Además, reduce las barreras de acceso a los mercados, sobre todo para pequeñas empresas, y abre oportunidades de explotar mercados nuevos.

-Otra ventaja es que **necesita menos capital circulante o nada**: un vendedor en línea generalmente cobra antes de que tenga que pagar a su distribuidor, al contrario de lo que ocurre en el mundo físico. El E-comercio reduce las cadenas de entrega; los bienes pueden ser vendidos directamente por los fabricantes a los consumidores, evitando retrasos y hasta suprimiendo la cadena de distribución. Esto

¹⁰Matías, Gustavo <http://www.larevista.el-mundo.es/nuevaeconomia/2000/NE023/NE023-36b.html>

se da en la industria del ocio (películas, vídeo, música, revistas, periódicos), también en las industrias de la información y la educación (incluyendo todas las formas de publicidad) y para las empresas de desarrollo y distribución de *software*. El cliente no queda limitado a los *stocks* del distribuidor local.

-Asimismo, **los datos pueden explotarse mucho más fácilmente** en Internet. Todo se puede grabar: cada transacción, qué páginas visita el consumidor, cuánto tiempo lo hace y a qué anuncios accede. Esto hace posible al tiempo el marketing uno a uno y el "consumo de masas", al permitir adecuar los pedidos a las preferencias del cliente individual. Muchas compañías ya emplean la tecnología del E-comercio para ofrecer mejor soporte pre y posventa, incrementar la información de los productos, las guías de uso, y dar rápida respuesta a las demandas de los clientes. El beneficio del cliente es una mejora en la calidad del servicio. La adaptación del producto al cliente se logra gracias a la interacción electrónica; los proveedores tienen información detallada de las necesidades de cada cliente ajustan sus productos y servicios. Esto permite productos a medida, pero a precios de mercado masivo.

-Además, hay ganancias en cosas posibles en Internet e imposibles fuera de ella. Paul Saffo, del Instituto para el Futuro en Palo Alto, sugirió a The Economist que el impacto más espectacular de Internet vendrá cuando, como las primeras revoluciones tecnológicas, aparezcan **nuevos productos**. Para los existentes, las comparaciones de precios se hacen más fáciles (y pueden hacerse automáticas) cuando es cuestión de hacer "click", no de caminar. Eso sugiere que Internet puede ser un mecanismo de deflación: subir los precios es más difícil cuando el consumidor puede comparar con los de otras compañías.

-Igualmente, las **economías de escala y alcance** son más fáciles de conseguir en la red porque los costes de producir información son muy elevados, pero los de reproducirla resultan mínimos. Un *web* puede usarse para cubrir todo el mundo: una vez que se ha creado, es fácil aumentarlo sin costes significativos. También será más fácil para los que triunfan el introducirse en otros campos. Los *webs* permiten agregar consumidores y las subastas se realizan de tal manera que serían imposibles de llevar a cabo en el mundo físico. Los límites del E-comercio no están definidos por fronteras

geográficas o nacionales, sino por la cobertura de las redes de ordenadores; hasta los más pequeños pueden alcanzar una presencia global y hacer negocios en todo el mundo. Claro que también el cliente tendrá elección global y puede elegir sin tener en cuenta su localización geográfica. Pero los proveedores aumentarán la competitividad llegando a estar más cerca de sus clientes, de manera que puedan entrar en más mercados invirtiendo menos.

Sin embargo, no todo son ganancias. Mantener un *web* con gran fiabilidad no es barato. Logística y distribución son algo tan crucial que para que una aventura de E-comercio resulte exitosa hay que realizar una gran inversión. También hay que contar con importantes gastos de marketing, conocidos como costes de adquisición de clientes. A pesar de que algunos vendedores en línea han tratado de menoscabar a sus rivales físicos en los precios, también han gastado mucho dinero en esta actividad.

1.4. Espacio físico frente a nuevo espacio

Esta emergencia del E-comercio y de Internet como mejores exponentes de la nueva economía explica uno de los motivos por los que muchas empresas de la vieja economía han tenido resultados pobres en Bolsa a pesar de la fortaleza del consumo durante los últimos años, mientras las de la nueva economía presentes en el *Nasdaq* han **multiplicado por cuatro su capitalización desde que, a finales de 1996**, el presidente de la Reserva Federal Norteamericana, Alan Greenspan, llamara la atención de los inversores sobre la "exuberancia irracional" de los mercados. Más que irracionalidad, lo que han demostrado estos en todo el mundo es una cotización casi repentina de los beneficios que traerá el nuevo espacio económico, con el consiguiente olvido de los inversores por los valores tradicionales del espacio físico. Por algo analistas como Goldman Sachs han mantenido que el avance del E-comercio provocará caídas en el comercio tradicional del 3-5% anual en la próxima década. Por algo algunos apuestan a que, en un plazo de 10 años, la mitad de las compras al por menor se realizarán a través de Internet. Por algo varias de las predicciones citadas indican que el E-comercio alcanzará ya el año 2003 los 3,2 billones de dólares e incluso los optimistas indican que en los próximos cinco años la tercera parte de los hogares del mundo estarán conectados a la red.

Hasta el comedido The Economist admite que el mundo físico se está empezando a preocupar. Tres son las razones esgrimidas. La primera, que el E-comercio no es ya gran rival, pero **crece muy rápido**.

La segunda razón se refiere a **la masa crítica**. En algunas áreas de venta y comercio, Internet es probable que no obtenga más que un pequeño porcentaje del mercado en los próximos años. Pero incluso una pequeña parte puede de repente empezar a causar un efecto importante. En el negocio de los viajes, por ejemplo, los márgenes son tan pequeños, que una pérdida de mercado de sólo 3-5% a favor de Internet, constituye una amenaza para muchas agencias de viajes tradicionales. Según Shop.org, un grupo de venta en línea, en el año 1999, el E-comercio ya había conseguido casi un 2 % del mercado de viajes en Estados Unidos.

La tercera razón es todavía más preocupante: a los vendedores tradicionales, a pesar de la fuerza de sus marcas y sus relaciones con los proveedores y consumidores, les ha resultado muy **difícil competir**. Los expertos dicen despectivamente que los vendedores físicos “no se enteran”. Pero este no es el verdadero problema. Más bien, hay enormes obstáculos que dificultan la labor de los intermediarios fuera de Internet, debido a que cambian las reglas del juego y quienes seguían las reglas normales se quedan perplejos de sí mismos porque han perdido el liderazgo.

En resumidas cuentas, **la comparación de precios y la diversidad de oferta son las dos ventajas más significativas del nuevo espacio económico** frente al mundo físico. El alcance de la Red es universal —no hay límites de espacio ni en estanterías ni en almacenes—, por lo que debería descollar sobre el mundo real. Por eso Amazon rápidamente se proclamó la librería más grande del mundo y anunció disponer enseguida de varios millones de títulos, a pesar de que sus existencias eran muy pequeñas. También EBay logró sacar de reunir postores de todo el mundo una gran ventaja sobre los casos de subastas locales.

Las ganancias más fáciles son aquellas que provienen del **recorte de los costes** propios de las tiendas físicas, de la supresión de intermediarios y de una distribución más barata. De ahí que no desaparezca la relación con el mundo físico, sino que muchas veces se complemente. Amazon está asentada en Seattle porque el mayorista más importante de libros en los EE.UU. se encuentra allí.

2. Un tren que arranca

Los orígenes de los procesos de comercialización se hallan en el neolítico, cuando aparecieron viajeros que vendían pedernal y ámbar¹¹. Desde aquellos planteamientos primitivos la **función comercial ha ido modificándose**, sobre todo en lo accidental, pero conservando las señas de identidad fundamentales. Permitir el desplazamiento de los bienes de donde son menos necesarios a donde son más necesarios. Para realizar esta función surge en los últimos años el E-comercio, que entre otras cosas va a alterar la política de la distribución y su labor de suministrar al mercado determinados servicios y productos, así como de asegurarse de que realmente llegan a su destino en la forma adecuada. Pero el negocio a través de Internet dista de ser un fenómeno mundial. El E-comercio en Norteamérica, Europa y el Sudeste Asiático generarán el 94% del total en el presente año 2000, según un estudio de Computer Economics¹². Apenas presenta, por tanto, la imagen de un tren que acaba de arrancar.

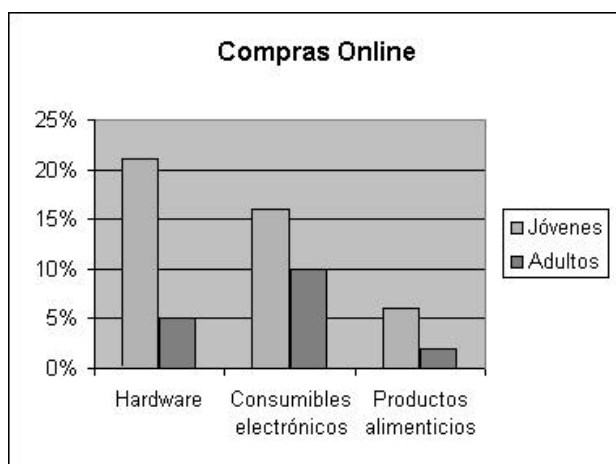
“Llevará una década o más y mucha financiación que la red crezca de una forma más global”, ha dicho Erbschloe, vicepresidente de Investigación de Computer Economics, quien recomienda a las empresas de E-comercio que se dirijan a usuarios individuales que sean especialmente cautelosos a la hora de invertir en regiones diferentes de las ya mencionadas. Aunque las transacciones económicas empresa-consumidor en Norteamérica, Europa y el Sudeste Asiático se habrán multiplicado por siete en los próximos tres años, todavía mantendrán una cuota similar a la anterior. Las operaciones dirigidas a otras empresas parecen un poco más abiertas en otras regiones, aunque la perspectiva de inversión no es tampoco demasiado buena, pues las grandes regiones claramente van a dominar el mercado empresa-empresa en los próximos años.

La exponencialidad del E-comercio se deriva del propio crecimiento de Internet. Según Forrester Research, en 1966 había en todo el mundo 54.000 compañías conectadas a Internet. La cifra subió hasta 126.000 durante el año 1997, y en 1998 alcanzó la cifra de 287.000. Y esta no sólo se duplicó el año siguiente, sino que las previsiones para el año 2000 se cifran en 840.000. Aunque ese ritmo no puede continuar por mucho tiempo, se presupone que el millón se habrá superado antes del año 2002.

¹¹ Joan Robinson (1966), Premio Nobel de Economía.

¹² <http://www.computereconomics.com/new4/pr/2000/pr000222.html>

Paradójicamente, los países a los que mayor futuro se atribuye al E-comercio en los próximos años **son aquellos donde la población envejece más deprisa**, a pesar de que los jóvenes se manifiestan mucho más propensos a las compras *on-line* que los adultos. Los jóvenes de 16 a 22 años se han conformado como el grupo de edad que más efectúa sus compras a través de Internet, según Forrester Research. Además, se han convertido en compradores sofisticados, que buscan los mejores precios y demandan la sincronización de canales. Más de un tercio de los internautas comprendidos en este grupo de edad realizará compras a través de Internet, gastando 4.500 millones de dólares. A la hora de comprar, tienen en cuenta cuestiones de conveniencia tales como el bajo coste del producto y el bajo riesgo de la operación, y los productos más solicitados son música, libros y aparatos electrónicos. Sin embargo, también efectúan compras de alto coste y alto riesgo: uno de cada cuatro jóvenes compra *hardware* informático.



Mientras que dos tercios de los compradores adultos ignoran que existen *webs* donde se comparan precios, un 60% de los compradores jóvenes han utilizado alguna vez una de estas páginas para decidir su compra¹³. Así mismo utilizan en gran medida los cupones, visitando también en un 60% los sitios que permiten imprimir cupones para la compra electrónica o tradicional. Pero, a pesar del masivo uso del E-comercio por parte de los jóvenes, éstos no han abandonado el tipo de compra tradicional, por lo que reclaman la

¹³ http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000306_08.htm

sincronización de canales. Esto significa tener la posibilidad de recoger o retornar en la tienda física los artículos comprados en la red, o poder pedir por Internet los productos que se han agotado en las tiendas.

2.1. Primero América, después el resto

La dominación norteamericana de Internet y del E-comercio no se mantiene sólo por su **tecnología, sus empresas, ni tampoco por las instituciones**, que crearon las condiciones para que ambas innovaciones cuajaran. También ayudan **la cultura** de sus gentes, que utilizan más la red y las compras *on line* que las de otros países, como revelan las cifras sobre impresiones y sobre utilización del inglés. Esas cuotas del 80% al 90%, aunque ya decrecientes conforme aumenta la tarta, contrastan con la escasa cuota que corresponde a los EE.UU. en el comercio mundial, inferior al 13% en las exportaciones y al 17% en las importaciones de mercancías o al 19% y 13% en los servicios comerciales, respectivamente.¹⁴

La dominación norteamericana del nuevo mercado se observa claramente no sólo en las ventas al público, sino sobre todo en el volumen más importante del **E-comercio entre empresas**, generalmente de suministradores de grandes empresas como General Electric. Muchas compañías de tecnología, incluyendo Oracle y Cisco, la empresa fundada en los noventa y que en marzo último llegó a valer más que Microsoft, han transferido casi todas sus compras (y la mayoría de sus ventas) a la red. Los intercambios negocio a negocio con base en la red se han multiplicado como hongos. Incluso los negocios establecidos hace mucho tiempo, como los dos más grandes fabricantes de coches de América, Ford y GM, dicen que van a transferir todas sus compras a la red en los próximos años.

Precisamente por carecer de empresas e instituciones como las de los EE.UU., Francia no pudo disputarle el liderazgo del E-comercio, aunque ya en 1994 más de 1,2 millones de franceses compraron algo electrónicamente, mientras que ese año sólo lo hicieron 800.000 americanos. Ahora hasta el primer ministro francés, Lionel Jospin, ha dicho que el **experimento Minitel retrasa** la incorporación de Francia a la era de Internet. La gran diferencia con

¹⁴ OMC, Informe anual 1999, estadísticas de 1998, que en el caso del comercio de mercancías elevan la cuota de EE.UU. al 20% en las exportaciones y al 22% en las importaciones si se excluye el comercio intracomunitario de los países de la UE.

los EE.UU. y su Internet es que Minitel fue red creada y dirigida por France Telecom, propietaria hasta de los terminales. Así, lo que podía haber sido un gran impacto europeo, pronto se utilizó para comprar billetes de tren y poco más. En 1999 el E-comercio de Minitel se hundió completamente, mientras en Internet se triplicaba. De ahí que France Telecom decidiera combinar Minitel con Internet.

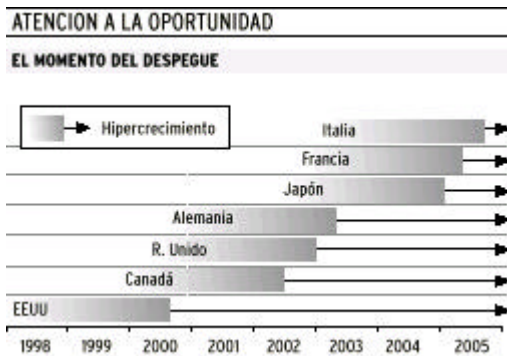
También es en los EE.UU. **donde se han definido los modelos** de E-comercio y donde se han destacado los ejemplos mundiales de cada uno de ellos. En el B2C (negocio a consumidor), se engloba la actividad normal de la Red, como la venta de libros que realiza Amazon.com o el corretaje de bolsa de Charles Schwab. El segundo y más pequeño (consumidor a negocio), se aprovecha de la capacidad de Internet para hacer las transacciones al contrario: por ejemplo, que los pasajeros ofrezcan unos precios para los billetes de avión en Priceline.com, y las líneas aéreas decidan si los aceptan o no. La tercera (consumidor a consumidor) cubre la nueva moda de las subastas de los consumidores compendiada en el sitio de subastas eBay.com.

La mayoría de las compañías americanas de E-comercio dicen **estar demasiado ocupadas en casa todavía como para expandirse en Europa**, a pesar de que controlan una quinta parte del mercado europeo, a menudo a través de filiales nacionales, según The Economist. Pero en realidad están convencidos que los gobiernos en Europa regulan absolutamente todo, siendo un mayor peligro para el recién nacido que en América. Así, Compuserve, red de consumidores en línea, tuvo que cerrar temporalmente sus operaciones en Alemania después de que un juzgado de Baviera lo encontrara responsable del contenido inadecuado en un sitio *web* sobre el que no tenía control. En otro caso, Land's End, vendedor de ropa, fue considerado que infringía la ley del consumidor en Alemania por ofrecer una devolución garantizada del 100% para cualquier prenda que se hubiera desgastado por el uso. Anunciarse en sitios *web* en Europa es un rompecabezas: por ejemplo, Dinamarca prohíbe los anuncios dirigidos a niños, Francia los anuncios en inglés y Alemania la publicidad comparativa.

Por esa influencia de las empresas u otras instituciones y la cultura, después de los EE.UU. se han destacado inicialmente otros dos países: uno por su **proximidad cultural y política** (Reino Unido) y el otro también por su **proximidad geográfica** (Canadá), donde no solamente existe infraestructura sino que se utiliza más que en otros países. Por ello la utilización real del

inglés en número de páginas consultadas supera el 90%, dejando mínimos porcentajes para el resto (español, chino y francés, principalmente).

Un estudio realizado por Ernest & Young dice que 39 millones de americanos, un 17% de los hogares, compraron en línea en 1999, y casi la mitad gastaron 500 dólares o más. En España, por ejemplo, apenas se llegaba en este mismo ratio al 1% de la población, aunque otros países europeos le andan a la zaga.



A este ritmo, dentro de sólo dos años, Internet contará con el **5% del mercado** de ventas en Estados Unidos, un resultado que es probable sea seguido por otros países ricos, según la misma consultora. En Europa otras investigaciones revelan que se llegará al 7% o más hacia el 2004.

Todo ello revela que, antes de que el comercio por Internet pueda ser global, necesita superar molestos obstáculos. Casi el 80% del E-comercio se realiza en los EE.UU., país que cuenta además con el 90% de sitios *web* comerciales. ¿América y sus aliados van a dominar este comercio?, se preguntaba The Economist. La respuesta no es obvia porque, en primer lugar, resulta difícil penetrar en el mundo de las ventas. En industrias como la producción de bebidas, la fabricación de coches o la inversión bancaria puede ser fácil para Coca Cola, Ford o Goldman Sach establecerse en el globo. Pero en compras u operaciones bancarias, **las barreras culturales o lingüísticas** aparecen en el camino, si bien Citibank va a ser un banco universal y Wal-Mart hace lo imposible por convertirse en un gigante de la venta global.

Internet puede dar universalidad a compañías como estas, pero la **crucial**

importancia de la satisfacción del servicio a domicilio hace que ser buenos en este ámbito dentro de los Estados Unidos no garantiza éxito en el resto de los mercados. Algunos *webs* americanos ya no aceptan pedidos de fuera del país por esta razón, aunque Amazon.com tiene una cuarta parte de sus visitantes de fuera. Y en Europa, el mayor mercado de E-comercio después de América, el gobierno percibe que **los impuestos y los obstáculos reguladores están disuadiendo** a los vendedores electrónicos americanos.

2.2. Otros conductores de la locomotora y sus problemas

Los mejores *socios* de los EE.UU. en el desarrollo del E-comercio están siendo Inglaterra y Canadá, aunque se observa una **rápida incorporación de otros países europeos**, asiáticos e incluso iberoamericanos, si bien en Europa existen serios problemas que se deben superar antes y en el resto el problema de la renta personal hará que su incorporación al comercio *on line* sea más lenta que la de Internet. De ahí que el dominio global norteamericano no debería darse por supuesto mucho tiempo. El E-comercio empieza a adquirir importancia en otros países, a veces de forma sorprendente.

Así, por ejemplo, **en la mayoría de los países escandinavos la introducción de Internet es ahora mayor** que en EE.UU., y en Gran Bretaña y Alemania se está llegando al nivel americano. Asia también utiliza la red: tras los masivos ejemplos de la banca, la inmensa cadena japonesa Seven-Eleven acaba de crear ambiciosos planes para saltar al E-comercio. Los nipones le compran a través de la red y luego recogen sus productos en las tiendas locales al volver a sus casas.

En este tiempo de arranque, los analistas coinciden en que **bajará paulatinamente la presencia de los EE.UU.** y aumentará la de Europa, sin dar claramente entrada todavía a otras zonas. África, Suramérica y extensas partes de Asia quedarían por ahora al margen de la revolución comercial. Sólo se les atribuye un 6%, aunque podrían elevar un punto más en el 2003. Aun así, sería un E-comercio dirigido a consumidores, pues apenas el 0,1% de las transacciones de B2B quedarán fuera de Norteamérica, Europa o la región de Asia el Pacífico. Las razones esgrimidas son los altos costes del acceso y la carencia de la infraestructura en los países excluidos. En otras palabras: se

tardaría por lo menos una década en convertir el E-comercio en un fenómeno verdaderamente global.

Sin embargo, la citada consultora es mucho más optimista que otras sobre la evolución del E-comercio en las tres zonas agraciadas. Espera que su mercado total crezca desde los 2,9 billones de dólares el presente año a 9,5 billones en el 2003. Al año siguiente, los bienes y servicios transferidos en Internet acumularían 13 billones de dólares en la Comunidad Europea, o el 12.7% del PIB, según un estudio de Durlacher, que atribuye las mejores perspectivas al B2B. También Gartner ha estimado para este un valor total de cerca de siete billones de dólares en el mercado mundial hacia el año 2004.

Aunque algunas compañías han entrado en Internet para eliminar intermediarios, Durlacher estima que los bienes y servicios vendidos a través de intermediarios B2B alcanzarán los 408.000 millones de dólares, o el 32% del mercado B2B. Además indicó que la previsión era conservadora, añadiendo que el mercado podría explotar en dos años por medio de la consolidación y reestructuración. También se pronostica un rápido aumento de E-comercio en Europa oriental, para donde el banco austriaco Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG (RZB dice que la industria de la información tecnológica (IT) florece a medida que se aparta del énfasis en el *hardware* y avanza hacia aplicaciones tecnológicas más orientadas a los servicios. Por ello vaticina ganancias de 32% compuesto anual entre las compañías de tecnológicas en los próximos tres años, porque un gran aumento en la demanda de *software*, especialmente en los sectores de telecomunicaciones y bancario, mientras que el crecimiento en el área de los servicios *on-line* sobrepasaría el 25% anual.

Entre esos segundos conductores de la locomotora está teniendo una destacada **importancia el papel de las pequeñas empresas**, cuyo mercado generó, por ejemplo, 670 millones de dólares en Canadá durante 1999. Una encuesta predice que el mercado canadiense podría crecer hasta los mil millones a finales del 2000¹⁵. Pero quizá más relevante sea que un 44% de las pequeñas empresas planeaban introducirse en el E-comercio a finales de este año. En la primavera de 1999, sólo un 27% de las empresas pequeñas usaban el E-comercio. Sin embargo, el balance en estas PYME parece todavía deficitario. La encuesta, realizada por SES Canadá Research, señala que los emprendedores canadienses realizaron compras por valor de 430

¹⁵ Capdevila, Irene,

http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000315_07.htm

millones de dólares durante 1999 y vendieron artículos y servicios por valor de 230 millones de dólares. Esto es así porque las pequeñas empresas canadienses, como la de otros países, utilizan Internet primordialmente como una **herramienta de comunicación y de información**. Un 66% utilizan el correo electrónico de forma usual, un 50% navegan en busca de información y un 41% de estas pequeñas empresas tienen página *web* propia.

A la vista de lo sucedido en los EE.UU, y aunque desde estos se trata de resaltar el gran protagonismo en el desarrollo por parte de las empresas y a la sociedad civil, cabe advertir que los poderes públicos no deben inhibirse, por múltiples razones. La primera es que cumplen, en muchos casos con mayor fortuna que las empresas, una función germinal, creando entornos propicios para el florecimiento de nuevas ideas y su conversión en realidades tecnológicas. Ejemplos de ello pueden ser la creación en el CERN norteamericano de un sistema de hipermedia en red, luego conocido universalmente como *World Wide Web*, o la importancia seminal de la Universidad de California en el desarrollo del sistema operativo Unix.

A diferencia de los europeos, el gobierno norteamericano ha dado un **gran empuje al E-comercio permitiendo las patentes e imponiendo una moratoria sobre los nuevos impuestos**, que recaen en cualquier bien comprado en la Red. Las compras en la Red están generalmente exentas de impuestos: mientras que un operador de sitios *web* no tenga presencia física en un estado, puede evitar los impuestos sobre cualquiera de los bienes vendidos en ese estado.

Además, los gobiernos tienen la misión de **proteger el interés general** de la sociedad frente a posibles amenazas derivadas de las imperfecciones del mercado. Defensa de la libertad de competencia, seguridad jurídica, lucha contra el fraude y la delincuencia electrónica y protección de los derechos fundamentales de intimidad y privacidad de los ciudadanos son funciones que legitiman la intervención regulatoria.

Otra razón es **prevenir fenómenos de infoexclusión o informaginalidad** de grupos sociales o áreas geográficas, por razones de renta, cultura o limitaciones físicas.

Junto a las indicadas desventajas de Europa y Asia, también cabe resaltar que las **tarjetas de crédito se utilizan mucho menos que en los EE.UU.**, lo que favorece el éxito de mezclar el negocio en línea (para hacer los pedidos)

y fuera de la red (para pagarlos y recogerlos).

Otro problema es el **coste de las telecomunicaciones**. En Europa éste puede ser hasta cinco veces mayor que en América, donde las llamadas locales son a menudo gratis. A pesar del éxito del servicio gratuito de Internet en Europa, Boston Consulting Group afirma que navegar en la red cuesta en Europa dos veces más que en América. Pero las telecomunicaciones en Europa y Japón podrían encontrarse pronto en una situación ventajosa gracias a su **posición dominante en telefonía móvil**, como vemos al final de este libro.

Por esto mismo, **Londres y Estocolmo parecen vivir la fiebre** de Internet que tuvo lugar en California hace tres años, con publicidad hasta en los autobuses, un nuevo sector de capital riesgo y el *boom* del mercado de valores vinculados a Internet. Según contó The Economist, QXL.com creó sitios de subastas en Europa, diseñados para funcionar en distintas lenguas y monedas. Cuando la norteamericana eBay trató de lanzar por estos lares su *web* en dólares, chocó de frente con QXL. Y es que la proporción de usuarios de eBay fuera de América está por debajo del 3%, aunque trató de superar esto comprando al gran subastador en línea alemán Alando.de.

Hay **otras empresas europeas preparadas para competir** con las americanas. Así, Letsbuyit quiere expandirse desde Suecia a toda Europa, para competir con Mercata y Accompany en América. La anglo-suiza Boo.com vende artículos de deporte y se gastó una fortuna en marketing para lanzarse en 18 países el pasado noviembre, antes de haber vendido una sola sudadera, aunque luego ha encontrado problemas para recuperar esas inversiones y ha despedido a alguno de los trabajadores. En Merita Nordbanken, un banco sueco-finlandés, el 50% de sus clientes realizan sus transacciones a través de la Red, mientras en el banco sueco SE lo hacen el 25%, porcentaje también mayor que la penetración de los bancos americanos. Igualmente, aunque Tesco Direct es la más grande de Inglaterra en comestibles y decepcionado por su pésima actuación, tiene ambiciones de expandirse. Y entre las compañías aéreas Easyjet y Go, dos pequeñas líneas británicas, venden entre el 50% y el 60% a través de la Red.

Sin embargo, **las europeas seguirán siendo vulnerables** por problemas como los precios de la propiedad inmobiliaria, las restricciones al hacer planes, las regulaciones en publicidad y horarios de apertura... Pero pueden serlo aún más si ceden a la creciente tentación de imponer impuestos al E-

comercio, debate que —espoledo por los comerciantes tradicionales, quienes perdieron la batalla durante décadas frente a los vendedores por catálogo— crece con intensidad similar al nuevo comercio, y no sólo en Europa. Los estados americanos pierden recaudación en los impuestos sobre las ventas, una de sus fuentes más importantes. Ernest & Young calcula que en el pasado Internet mermó sus ingresos por este concepto en 170 millones de dólares. El tema está ahora en manos de la OCDE, que integra también a la Unión Europea, donde la tasa del IVA (equivalente a los impuestos sobre ventas americanos) puede alcanzar el 25%, y que significa hasta un importe del 40% de los ingresos fiscales europeos. Por tanto, opina *The Economist* que es improbable que cuando el E-comercio despegue pueda evitar dichos impuestos. Incluso los americanos han aceptado (en un encuentro en Ottawa el año pasado) los impuestos al E-comercio, según la tarifa del país donde radique el comprador.

Una discusión **aún más feroz es la que trata la privacidad y protección** de datos. La Unión Europea ha adoptado una directiva que, si se lleva a cabo, prevendrá la transferencia de datos sobre los consumidores a terceros países donde el nivel de protección sea en términos de la UE “inadecuados”. Este es el caso de América donde la protección no está reglamentada y no existe una oficina de protección de datos gubernamental. Bloquear la transferencia de datos comerciales a América es considerado, en general, poco menos que impensable. Durante los dos últimos años, ambas partes han intentado llegar a un acuerdo, con los europeos evitando las sanciones, pero manteniendo la amenaza. Mientras tanto, la preocupación por la privacidad está empezando a crecer en la misma América, animando a gobierno y empresas a conceder algo de terreno a la UE. Ahora la solución está en el aire: los americanos están ofreciendo aprobar el principio del “puerto franco”, donde las compañías que lo asumen se comprometen a aplicar los estándares de protección de datos equivalentes a los de la UE. En recompensa podrán recolectar datos sin obstáculo. El trato puede ser cerrado en la próxima cumbre entre América y la UE en marzo.

2.2.1. Programa federal de los EE.UU.

Frente a estos problemas y frente a las dudas, la retórica y la diversidad europea, en los EE.UU. existe un programa¹⁶ encargado de coordinar el

¹⁶ <http://www.ec.fed.gov/>

desarrollo del E-comercio interior por parte del gobierno federal, que ayuda a las agencias a encontrar y usar las mejores herramientas y asegura su interoperabilidad.

Dirigido por representantes de la *General Services Administration* (GSA) y del Departamento de Defensa, ese programa es seguido por el Departamento de Comercio¹⁷, cuyo *Web* sobre la política de E-comercio incluye el llamado Marco del E-comercio global¹⁸. Se trata de un documento basado en tres principios: respetar la iniciativa del sector privado, imponer un marco regulatorio coherente y simple, y facilitar el uso de Internet a escala mundial. Todo ello inspira las políticas de impuestos y aranceles, sistemas de pago electrónico, protección de la propiedad intelectual, privacidad, seguridad, infraestructura de telecomunicaciones, contenidos y estándares técnicos.

La presencia del Departamento de Defensa es más operativa de lo que se suele creer, dentro de su tradicional y efectiva línea de apoyo a la demanda. Por algo el Ejército se ha colocado en el cuarto lugar de las empresas de E-comercio, según *Information Week*. El *Army and Air Force Exchange Service* realizó ventas *on line* por valor de 21 millones de dólares en 1999, con un incremento del 300% respecto al año anterior. Este servicio permite a las tropas (desde el propio país y 25 países más) poder comprar regalos para sus familiares y amigos. Se trata de artículos que incluyen ropa, menaje del hogar, muebles y productos de salud y belleza. Los comestibles son vendidos por oficiales militares, fuera del *Exchange Service*, que es la octava empresa mundial en número de ventas anuales por comercio tradicional. Y de estas ventas, las que se realizan a través de **E-comercio suponen un 30%**¹⁹. Hablamos de una organización pionera en permitir a sus clientes la opción de pagar a través de la red y la posibilidad de consultar el estado de sus cuentas bancarias por Internet.

Desde el ámbito privado, destaca la labor pionera realizada en los EE.UU., con proyección al resto del mundo, por *CommerceNet*,²⁰ consorcio fundado desde *Silicon Valley* en 1994 para promover el desarrollo del E-comercio global. Por tanto, defiende un E-comercio amplio, seguro, autoregulado y sin restricciones legales ni fiscales. Cuenta para ello con medio millar de miembros: bancos, compañías de telecomunicaciones, proveedores de

¹⁷ <http://www.ecommerce.gov/>

¹⁸ <http://www.ecommerce.gov/framework.htm>

¹⁹ http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000307_03.htm

²⁰ <http://www.commerce.net/>

acceso, fabricantes y usuarios. En Europa, CommerceNet está presente, además de en España²¹, en Francia, Reino Unido, Suecia, Noruega, Holanda, Finlandia, Alemania e Italia.

Cada participante nacional es una organización independiente del resto, con su propio presupuesto y con objetivos adecuados al entorno del país. Pero los participantes nacionales han de ser asociaciones sin ánimo de lucro, abiertas a entidades que deseen afiliarse y actuar como un representante neutral de la industria del E-comercio en conjunto.

CommerceNet cuenta además con el denominado *Global Partnership Program* (GPP), cuyo objetivo es la compatibilidad de soluciones tecnológicas de los distintos participantes. Entre otras actividades, promueve proyectos piloto de investigación tecnológica (prototipos y demostraciones) con empresas líderes del mercado. Uno de estos proyectos es el desarrollo de la **arquitectura eCo**.²² Tiene otro proyecto piloto sobre **interoperabilidad de catálogos**, para explorar la reducción de coste y de ineficiencias causadas por el uso de múltiples catálogos electrónicos independientes en el gobierno federal de Estados Unidos, donde los catálogos que utilizan por separado diversas agencias federales obligan a los usuarios a buscar en cada uno de ellos para encontrar las mejores ofertas. Pero además pretende un sistema único de catálogos interoperables, pues ahora los vendedores deben adaptar la información de sus productos para cumplir los requisitos que impone el catálogo de cada agencia y el coste de esta tarea es considerable, especialmente para las empresas vendedoras más pequeñas.

Junto con CommerceNet, intervienen en el proyecto la [*Federal Electronic Commerce Program Office*](#)²³, el *Federal Interagency Acquisition Internet Council* y unos 50 usuarios piloto pertenecientes al *General Services Administration* (GSA) y otras agencias. El piloto está financiado en parte por el programa de tecnologías avanzadas del *National Institute of Standards and Technology* (NIST), perteneciente al Departamento de Comercio de Estados Unidos. También participan la *Joint Electronic Commerce Program Office* del Departamento de Defensa y otras entidades federales.

²¹ <http://www.sgc.mfom.es/sat/ce/sec4/par412.html>

²² <http://www.commerce.net/projects/currentprojects/eco/>

²³ <http://ec.fed.gov/catalogs.htm>

2.2.2. Reciente flexibilidad europea

El apoyo de la Unión Europea al desarrollo del E-comercio se diferencia del norteamericano en su marcado carácter regulador y en apoyar, más que la demanda, la oferta, aunque sólo desde la investigación y el desarrollo tecnológico. Todo ello enmarcado en la retórica difusora de su sociedad de la información que, no obstante, ha perdido últimamente el carácter intervencionista de los años ochenta por una actitud de mayor flexibilidad reguladora, como prueba la influencia británica en la Cumbre de Lisboa y su decisión de liberar las telecomunicaciones y fomentar el E-comercio. Hay, además, media docena de iniciativas privadas, de las que además de la propia UE vamos a destacar las cuatro más notables.

2.2.2.1. Iniciativas de la UE

Junto a los proyectos de I+D sobre la sociedad de la información o el E-comercio que cofinancia la Comisión Europea a través de los programas ESPRIT, ACTS y otros²⁴, existe abundante información en el servidor de la *Information Society Project Office* (ISPO)²⁵: últimos desarrollos de E-comercio en Europa, proyectos de I+D, organizaciones y documentos relevantes, aspectos de seguridad, derechos de propiedad intelectual, legales, etcétera. El más importante, antes de la iniciativa de Lisboa, en marzo del año 2000, es la **Iniciativa Europea de E-comercio**, adoptada en abril de 1997 y que formula un conjunto de propuestas para fomentar el E-comercio en Europa. Las propuestas se agrupan en tres grandes áreas:

1. **Aspectos de tecnología e infraestructura** que garanticen el acceso a un mercado mundial: eliminar estrangulamientos de capacidad, fomentar la interoperabilidad de los sistemas de E-comercio, diseño de aplicaciones fáciles de usar, etcétera.
2. **Cuestiones jurídicas y de reglamentación**: generar confianza en los mecanismos de pago, de protección de la propiedad intelectual y de protección de datos personales, garantizar una fiscalidad transparente y neutra (de manera que no se impongan a las nuevas actividades cargas más onerosas que las que gravan el comercio

²⁴ <http://www.sgc.mfom.es/sat/ce/sec2/par231.html>

²⁵ <http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/>

tradicional), evitar legislaciones nacionales divergentes y fomentar un marco regulador coherente a nivel mundial.

3. **Promoción de un entorno empresarial favorable:** sensibilizar a los consumidores y a las empresas sobre las ventajas que ofrece el E-comercio, fomentar códigos de buenas prácticas empresariales, impulsar la formación empresarial y fomentar un sector público más proactivo.

Las actividades previstas deberían llegar a su término en el año 2000, fecha de revisión del plan que ha coincidido con la nueva iniciativa de Lisboa. Entre tanto, las actuaciones más destacables han sido el considerar el E-comercio como tema prioritario en el Quinto Programa Marco (1998-2002) y la propuesta de directiva sobre un **Marco Legal para el Desarrollo del E-comercio**, aprobada por la Comisión, el 18 de noviembre de 1998, y que ha sido objeto de una Comunicación final de la Comisión a la citada Cumbre de Lisboa²⁶. El objetivo de esta propuesta, tan debatida y enmendada en dos años, es establecer un marco regulador coherente, que fije los aspectos mínimos indispensables para garantizar el acceso a los servicios de la sociedad de la información sin limitaciones de fronteras dentro de la Unión Europea. Estos aspectos incluyen los contratos electrónicos, la responsabilidad de los intermediarios, la resolución de conflictos y el papel de las autoridades nacionales. En resumen, las actuaciones durante los últimos años han sido las siguientes:

Directivas europeas y otros documentos sobre E-comercio

Marco legal para el desarrollo del E-comercio. Propuesta de directiva. COM(98)586. Noviembre 1998.
Comercialización a distancia de servicios financieros destinados a los consumidores. Propuesta de directiva. COM(98)468. Octubre 1998
Inicio, ejercicio y supervisión cautelar de las actividades de las entidades de dinero electrónico. Propuesta de directiva. 1998.

26

E-comercio y fiscalidad indirecta. Comunicación COM(98)374. Junio 1998.
Marco común para la firma electrónica. Propuesta de directiva. COM(98)297. Mayo 1998.
Globalización y la sociedad de la información. Comunicación COM(98)50. Febrero 1998.
Procesado de datos personales y protección de la privacidad en las telecomunicaciones. Directiva 97/66/EC. Diciembre 1997.
Armonización de ciertos aspectos de los derechos de autor y derechos relacionados. Propuesta de directiva. COM(97)628. Diciembre 1997.
Plan de acción para promover el uso seguro de Internet. Comunicación COM(97)582. Noviembre 1997.
Hacia un marco europeo para firma digital y cifrado. Comunicación COM(97)503. Octubre 1997.
Transacciones con medios de pago electrónico. Recomendación 97/489/EC. Julio 1997.
Iniciativa Europea de E-comercio. Comunicación COM(97)157. Abril 1997.
Derechos de autor y derechos relacionados en la sociedad de la información. Comunicación COM(96)586. Noviembre 1996.
Contenidos ilegales o dañinos en Internet. Comunicación COM(96)487. 1996.
Protección legal de las bases de datos. Directiva 96/9/EC. Marzo 1996.
Protección de los individuos con respecto al procesado y libre movimiento de datos personales. Directiva 95/46/EC. Octubre 1995.

En cuanto a la Iniciativa **e-Europe**, denominada **Una sociedad de la información para todos**, y aprobada por el Consejo Europeo extraordinario de Lisboa, los días 23 y 24 de marzo del 2000, está "dirigida a asegurar que las generaciones venideras de la Unión Europea sacan el máximo provecho de los cambios que está produciendo la sociedad de la información". Dice al respecto que la buena gestión de esta transformación **representa el principal desafío económico y social para la Unión**. Sus objetivos principales son:

1. Conectar a la red y **llevar la era digital a cada ciudadano**, hogar y escuela y a cada empresa y administración.
2. Crear una **Europa de la formación digital**, basada en un espíritu emprendedor dispuesto a financiar y desarrollar las nuevas ideas.
3. Velar por que todo el proceso sea socialmente integrador, afirme la confianza de los consumidores y **refuerce la cohesión social**. Vivimos un momento crucial y una oportunidad única en la Unión Europea. En un esfuerzo conjunto, la sociedad de la información puede ser modelada con arreglo a nuestros valores, principios y cualidades.

Para ello, la iniciativa e-Europe se estructura en **capítulos que reflejan sus diez objetivos**²⁷: Dar acceso a la juventud europea a la era digital, Abaratar el acceso a Internet, Acelerar la implantación del E-comercio, Una Internet rápida para investigadores y estudiantes, Tarjetas inteligentes para el acceso seguro a las aplicaciones electrónicas, Capital-riesgo para las PYME y alta tecnología, La participación de los discapacitados en la cultura electrónica, La salud en línea, El transporte inteligente y La administración pública en línea.

Tan importantes como estos objetivos son sus premisas. Entre ellas, destacan que la base de la nueva economía es la **transformación de la información digital en valor económico y social** creando nuevas industrias, modificando otras y afectando profundamente la vida de los ciudadanos. Muchos sectores (compañías aéreas, librerías, intermediarios financieros, editoriales, telecomunicaciones, venta de ordenadores) están liderados en estos momentos por empresas que ni siquiera existían hace unos años. La clave de su crecimiento ha sido la utilización de la Internet para incrementar la

²⁷ http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/legal/legal.html#sec2000_386

productividad y ampliar su presencia en la Red. Por eso, **todas las empresas, ya sean grandes o pequeñas, tienen que responder a la transformación** que está teniendo lugar en el mercado. El ejemplo que hay que seguir es el de los EE.UU., donde la asimilación de las tecnologías digitales en un **contexto de flexibilidad de los mercados laborales y de capitales y de reducción de las trabas reguladoras** a la competencia ha producido un aumento en la productividad y ha allanado el camino al fuerte crecimiento sostenido y no inflacionario que conoce ese país; es decir, a la nueva economía que ha sido tan ignorada o incomprendida en los estamentos académicos y de poder europeos y españoles.

Europa reconoce en este documento que, si bien detenta una posición de liderazgo en las comunicaciones móviles y en la televisión digital, su despegue de la Internet ha sido relativamente lento. Pero si la Unión logra combinar la formación digital con su liderazgo en las comunicaciones **móviles Europa podrá dirigir el próximo gran salto hacia el mundo Internet inalámbrico**, que sólo tendrá éxito si se dispone de **contenidos de elevada calidad**. Por eso han de intensificarse los esfuerzos para que determinados aspectos de esta política avancen **más deprisa de lo que prevé el calendario actual** y Europa haga frente a sus puntos débiles: acceso generalmente caro, escasamente seguro y lento a Internet y al E-comercio, insuficiente población conectada y dotada de formación digital, falta de una cultura suficientemente dinámica y emprendedora, un sector público poco activo en facilitar el desarrollo de nuevas aplicaciones y servicios.

Cada una de las diez acciones²⁸ se fija unos objetivos urgentes, extensivos a los países aspirantes a la adhesión. En cuanto a la juventud, estos son que, antes de que finalice 2001, todas las escuelas han de tener acceso a Internet y a los recursos multimedia, todos los profesores y alumnos han de disponer de servicios de soporte como la información y los recursos pedagógicos localizados en la red, y todos los jóvenes incluso los de áreas menos favorecidas han de disponer de acceso a Internet y a los recursos multimedia en centros públicos. Antes de que finalice 2002 todos los profesores deben estar individualmente equipados y capacitados para utilizar la Internet y los recursos multimedia y todos los alumnos han de tener acceso de alta velocidad a Internet y a los recursos multimedia en su aulas. Y antes de que finalice 2003 todos los alumnos deben tener una formación digital en el momento de dejar las aulas.

²⁸ http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/legal/legal.html#sec2000_386

El mismo esquema se repite en cada uno de los nueve objetivos restantes, entre ellos el de **acelerar la implantación del E-comercio**, sobre el que dice lo siguiente:

“El E-comercio —es decir, la compraventa de bienes y servicios a través de Internet— ya alcanza una cifra de negocios de 17.000 millones de euros en la UE. La previsión es que alcance los 340.000 millones de euros en el 2003. No obstante esta cifra es muy inferior a la de EE.UU, país que con una economía de tamaño comparable presenta una cifra más de tres veces mayor. Ahora bien, Europa sobresale en varias áreas decisivas como son las tecnologías de seguridad y de cifrado y las operaciones bancarias electrónicas. La generalización del euro para las transacciones electrónicas contribuirá de forma significativa a la aparición de un mercado electrónico en toda Europa. Se trata de sacar provecho de estas cualidades que tiene la UE. Europa ha de acelerar el crecimiento del E-comercio, sobre todo para que las PYME puedan considerar todo el mercado europeo como el suyo propio. Para ello es preciso dotarse de un marco jurídico fiable en el mercado interior, que dé seguridad jurídica, suprima los obstáculos a los servicios transfronterizos e incentive la innovación en el ámbito en línea y la confianza de los consumidores. A tal fin ya están en marcha diversas iniciativas legales a escala comunitaria. Su rápida adopción y aplicación efectiva ha de ser máxima prioridad. Europa también necesita que las administraciones públicas ejerzan su liderazgo, por ejemplo, a la hora de facilitar y usar la licitación electrónica, incluido el uso de tecnologías abiertas y compatibles y de garantizar la existencia de canales eficaces de distribución física (servicios postales y de mensajería) en apoyo del E-comercio. En términos generales, la regulación del comercio electrónico ha de ser limitada por la velocidad vertiginosa con que se dan los cambios y por las implicaciones de la mundialización. Por eso hay que poner más el **acento en el papel de la autoregulación y la coregulación**, sobre todo a la hora de reforzar la confianza de los consumidores, y hay que desarrollar la cooperación a escala mundial. El rapidísimo crecimiento del comercio por Internet ha cogido por sorpresa a muchas empresas. Sobre todo las PYME adolecen de una falta de personal cualificado, de conocimientos y de las aptitudes adecuadas para integrar debidamente las técnicas de la red en sus negocios.

- **Objetivos**²⁹

²⁹ http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/legal/legal.html#sec2000_386

Antes de que finalice 2000:

1. El Consejo y el Parlamento Europeo han de hacer cuanto esté en su mano para que sean adoptadas las directivas aún pendientes sobre el E-comercio.
2. La Comisión propondrá cambios al marco jurídico comunitario en materia de licitación pública para que pueda utilizarse el medio electrónico en todos sus procedimientos y transacciones. Los Estados miembros han de propiciar activamente el uso de los medios electrónicos para la licitación pública.
3. Los Estados miembros y la Comisión han de incentivar los procedimientos de arreglo de controversias en línea y otros procedimientos de reparación a los consumidores.
4. Los Estados miembros y la Comisión han de poner en marcha una campaña para ayudar a las PYME a "digitalizarse", facilitando la transferencia de conocimientos técnicos mediante prácticas de formación y una red de centros competentes en este campo.
5. La Comisión apoyará la creación de un nombre de dominio de nivel superior ".eu" para incentivar el comercio electrónico transfronterizo en la UE y ayudar a las empresas que deseen establecer una presencia en Internet a escala comunitaria.

Mención especial merece también la incidencia que puede tener en el E-comercio la tarjeta inteligente de salud (antes del 2004 todos los ciudadanos podrán utilizarla para acceder a su información y poder pagar) y el fomento del capital riesgo, que en los EE.UU. es de **entre tres y cuatro veces mayor que en la UE** y está más concentrado en las industrias de alta tecnología. Tras reconocer que el mercado de **capital-riesgo en la UE sigue subdesarrollado**, afectando directamente al rendimiento de Europa en la nueva economía, la Comisión se compromete a revisar en marzo del 2000 los instrumentos existentes, con el fin de recurrir a formas innovadoras de atracción de capital, incluidas las asociaciones público-privadas, así como

antes de que finalice 2003 un mercado paneuropeo plenamente integrado de capital-riesgo que en esa fecha haya **triplicado como mínimo el nivel de financiación**.

Esta iniciativa e-Europe y la clara influencia anglosajona en la misma confirma la impresión de *The Economist* de que los europeos están mostrando una sorprendente flexibilidad no sólo en protección de datos, sino en E-comercio en general, porque están ansiosos de asegurar sus beneficios. Los americanos han seguido con mucho interés (y puede que incluso aprendan) el marco legislativo que la UE está tratando de instaurar para resolver temas como firmas electrónicas y *copyright*. Otro ejemplo de la flexibilidad europea es la futura legislación que se aplicará a la jurisdicción de los conflictos de los consumidores³⁰, legislación diseñada de tal manera que hubiera permitido a un consumidor demandar a cualquier sitio *web* en la jurisdicción del consumidor, aunque ahora parece estar cambiando para permitir a una *web* especificar su jurisdicción en el caso de una demanda.

La Comisión ha mejorado con este motivo la difusión en Internet de los temas relativos al E-comercio. Además de reunir lo principal en un *web*³¹, de lo que carecen ya pocos países, entre ellos España, la UE anuncia un portal especial para el e-business.³² Otras fuentes de la Comisión sobre E-comercio son el [*European Commission Legal Advisory Board for the Information Market*](#) y el [*European Internet Forum*](#), iniciativa de la DGXIII.³³ Además, la Comisión Europea impulsa un debate internacional encaminado a mejorar la coordinación entre países en los temas que afectan al desarrollo global del E-comercio³⁴.

Uno de los aspectos más destacados en esos *Webs* es la cooperación de la UE con otros países, sobre todo en el marco del proyecto piloto Mercado Global para PYMEs coordinado por la Comisión Europea, Estados Unidos y Japón, ampliado en el capítulo cuarto de este mismo libro. En un plano más general de coordinación de las políticas nacionales sobre E-comercio, en 1997 han tenido lugar varios eventos importantes. En julio se celebró en Bonn una conferencia ministerial sobre el tema "Realización del Potencial de las Redes de Información Globales", con participación de países europeos y de

³⁰ <http://www.ispo.cec.be/ecommerce/legal/favorite.html>

³¹ <http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/>

³² <http://www.ispo.cec.be/Ecommerce/events/legalportal.html>

³³ <http://www.ispo.cec.be/eif/>

³⁴ <http://www.sgc.mfom.es/sat/ce/sec2/par232.html>

Estados Unidos, Canadá, Japón y Rusia. Tras la conferencia se publicó la declaración ministerial conocida como la declaración de Bonn. En diciembre de 1997, se publicó una declaración conjunta entre la Unión Europea y Estados Unidos sobre E-comercio tras la cumbre bilateral que tuvo lugar en Washington DC. En 1998, la Unión Europea impulsó los debates encaminados a mejorar la coordinación internacional en el desarrollo del E-comercio a escala mundial. Esta iniciativa se recoge en la comunicación de la Comisión Europea sobre globalización de la sociedad de la información.

La comisión [GIIC](#) (*Global Information Infrastructure Commission*)³⁵ ha elaborado un estudio que compara los puntos de vista de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón en materia de E-comercio. Es una comisión no gubernamental formada por el Centro de Estudios Internacionales y Estratégicos ([CSIS](#)),³⁶ encargada de promover la iniciativa del sector privado y la cooperación entre éste y el sector público para el desarrollo de redes y servicios de información. Además, la GIIC ha publicado un conjunto de recomendaciones sobre la promoción del E-comercio y [otros documentos](#)³⁷. El servidor de ISPO da acceso a varios documentos más sobre [cooperación internacional en E-comercio](#), entre ellos los del TABD (*Transatlantic Business Dialogue*), foro para mejorar la cooperación entre los gobiernos y las empresas de la Unión Europea y de Estados Unidos.

El TABD elabora diversos [informes](#) y se reúne periódicamente, con prioridades en materia de E-comercio como la **cooperación internacional** (eliminación efectiva de barreras de acuerdo la Iniciativa Europea de E-comercio y el Marco Global de E-comercio de Estados Unidos), **la protección de datos personales** (promueve el mutuo reconocimiento de los diferentes regímenes de protección de la privacidad existentes en Europa y Estados Unidos, con el fin de evitar limitaciones al flujo de datos de unos países a otros), la **autenticación electrónica** (reconocimiento legal de la firma digital, evitando conflictos entre legislaciones nacionales, por lo que recomienda normas flexibles), **cifrado** (libertad de empresas y consumidores para elegir algoritmos), **impuestos** (neutralidad y no discriminación de los impuesto aplicados al E-comercio y minimización de las tareas administrativas asociadas), **protección de los derechos de propiedad intelectual** (ratificación e implementación por los gobiernos de los tratados de protección de derechos de autor propuestos por la Organización Mundial de la Propiedad

³⁵ <http://www.gii.org/>

³⁶ <http://www.csis.org/>

³⁷ <http://www.gii.org/focus/ecommerce/>

Intelectual), **competencia** (liberalización del sector de las telecomunicaciones como forma de asegurar la disponibilidad de ancho de banda a precios competitivos y de fomentar nuevos servicios de valor añadido) y **contratos electrónicos** (equiparación legal de los contratos electrónicos y los contratos escritos tradicionales y que las partes puedan elegir a qué jurisdicción se acogen).

2.2.2.2. Eurochambres

Esta asociación de cámaras europeas de comercio e industria³⁸, fundada en 1958, cuenta con más de 1200 cámaras miembros pertenecientes a 31 países europeos más Israel, que representan a 14 millones de empresas, de las cuales el 95% son PYMEs. Con esta base, Eurochambres es la entidad con mayor representatividad de las PYME a nivel europeo.

La asociación ha creado una red europea de cámaras para facilitar su cooperación internacional. En enero de 1998, Eurochambres inició un proyecto del programa ESPRIT denominado DEMARCHE (*Development of the Electronic MARKET-place by CHambers of commerce in Europe*)³⁹ con el fin de mejorar la red de cámaras y promover un uso efectivo del E-comercio por las empresas.

En abril de 1998, Eurochambres publicó un informe sobre 15 iniciativas innovadoras de las cámaras en el uso de E-comercio por las empresas, gran parte de las cuales están orientadas hacia las PYME.

2.2.2.3. Electronic Commerce Europe

Electronic Commerce Europe (ECE)⁴⁰, creada en marzo de 1997 y radicada en Bruselas, es fundamentalmente una asociación de asociaciones sin ánimo de lucro y dedicada a "mejorar la competitividad europea mediante el desarrollo e implementación del E-comercio". ECE tiene las siguientes áreas prioritarias para la cooperación a nivel europeo:

³⁸ <http://www.eurochambres.be/>

³⁹ <http://www.eurochambres.be/demarche.htm>

⁴⁰ <http://www.ece-forum.com/>

- Seguridad
- Aspectos legales
- Interoperabilidad
- Problemas relacionados con la multiplicidad de idiomas
- Inventario de proyectos europeos de E-comercio
- Ayuda a PYMEs
- Creación de una red de centros de excelencia

Las actividades de ECE incluyen la investigación de problemas teóricos y prácticos relacionados con el E-comercio, la promoción del contacto entre sus miembros, la organización de cursos y conferencias, la edición de boletines de noticias sobre E-comercio, la contribución al establecimiento de normas de buenas prácticas en el sector y la cooperación con otras organizaciones similares de ámbito nacional o internacional.

Como ejemplos de estas actividades, en junio de 1998 ECE organizó en Bruselas una conferencia sobre códigos de conducta para E-comercio en Europa. A raíz de este evento, ECE empezó a trabajar en la elaboración de un documento de "directrices comunes sobre E-comercio". En diciembre, ECE organizó también en Bruselas una segunda conferencia sobre el tema "¿Está Europa lista para el E-comercio? Creando confianza en un mercado de E-comercio organizado". Por último, ECE está organizando un consorcio de bancos y empresas usuarias y proveedoras de E-comercio con el fin de realizar proyectos dentro del Quinto Programa Marco de I+D de la Unión Europea (1998-2002).

2.2.2.4. European Forum for Advanced Business Communications

El *European Forum for Advanced Business Communications* (EEMA)⁴¹ es una asociación sin ánimo de lucro dedicada a la mensajería electrónica en todas sus vertientes, incluyendo seguridad y cifrado, firmas digitales, directorios, EDI, mensajería de voz, etcétera. La asociación se formó en 1987 y cuenta con 270 miembros. Ya en 1998 EEMA tenía grupos de trabajo sobre:

- Usuarios
- Proveedores de servicios
- Directorios
- Seguridad y aspectos legales

⁴¹ <http://www.eema.org/>

- Mensajería sobre Internet
- EDI
- Fax basado en ordenador

Además, EEMA ha formado el denominado **European Certification Authority Forum** (ECAAF),⁴² cuyo objetivo es consolidar el mercado de las autoridades de certificación por medio de un Memorándum de Acuerdo para interfuncionamiento, códigos de conducta, certificación cruzada y la promoción de buenas prácticas. Actualmente existen cinco subgrupos centrados en las siguientes áreas:

- Tecnología
- Difusión de los certificados y firmas digitales
- Aspectos legales
- Políticas y procedimientos
- Cooperación con otras organizaciones

El grupo de tecnología se propone presentar una propuesta de proyecto para el Quinto Programa Marco.

⁴² <http://www.eema.org/ecaf/>

3. Las e-actividades de mayor potencialidad

Las actividades más prometedoras del E-comercio, salvo las que estén por descubrir, se centran en comercio entre empresas o B2B, que por eso es el más desarrollado, hasta el punto de que las últimas y mejores previsiones para el año 2003 le atribuyen casi el 90% de todo el E-comercio. Eso no excluye que también tenga y vaya a tener cada vez mayor impacto entre los bienes y, sobre todo, los servicios destinados al consumo final, aunque la mayor revolución será del comercio entre empresas.

3.1. El B2B, mayor revolución que el ferrocarril

Un reciente informe de Martin Brookes y Zaki Wahhaj, de Goldman Sachs, estima que los ahorros varían del 2% en la industria hullera hasta el 40% en la de componentes electrónicos. Asimismo, British Telecom ha indicado que los servicios en línea pueden reducir el coste medio de procesar una transacción hasta el 90%, así como los costes directos de mercancías y de servicios en un 11%. Pero los mayores ahorros se centran en el B2B. Por eso, tras el anuncio de un sistema conjunto entre GM, Ford y DaimlerChrysler en la última semana de marzo del 2000, las firmas aeroespaciales más grandes del mundo dijeron que montarían un sistema similar.

Messrs Brookes y Wahhaj han informado que los costes de fabricar un coche, por ejemplo, pueden así llegar a reducirse hasta el 14%, aunque su informe analiza las industrias que explican cerca de un cuarto del GDP de América, para concluir tras analizar los efectos indirectos mediante tablas de entrada-salida (cuentas *input-output*) que los precios se podrían reducir el 4% utilizando el B2B en las cinco mayores economías mundiales. Tan sólo en el sector industrial, otro estudio de Boston Consulting señalaba que el E-comercio elevará la productividad en un 9%. En el caso de sectores como electrónica o transporte, los costes pueden reducirse un 20%.

Al recoger anuncios como estos bajo el rótulo shakespeariano de "2B or not 2B?", la revista tradicionalmente escéptica sobre la nueva economía *The Economist* reconoce que Internet puede reducir la inflación, aunque dice que una cosa es eso y otra el nivel de precios, pues la inflación sólo bajará hasta que los precios encuentren su nuevo nivel de equilibrio. El razonamiento es que los costes más bajos animan a las empresas a producir más a determinado precio, por lo que el nivel real a largo plazo de equilibrio entre

oferta y demanda se elevará y el nivel de precios caerá. Pero ello sucederá gradualmente y, concluido ese período, Internet no podrá reducir permanentemente la inflación, que es, ante todo, un fenómeno monetario. Si la inflación cede por debajo de los objetivos de los bancos centrales como consecuencia de Internet, estos reducirán los tipos de interés, lo que permitirá crecer más rápido con la misma inflación. Sin embargo, también advierte que, mientras caen los precios de las mercancías expuestas al E-comercio, los precios de otras subirán más que antes.

Al elevar la productividad, mejorará el límite de velocidad del crecimiento estable. El estudio de Goldman Sachs, el más comprensivo hasta la fecha, estima que sólo el B2B incrementará el nivel del PIB de las cinco mayores economías un 5%, aunque la mitad vendrá dentro de diez años. Eso implica una mejora del 0,25% anual, sólo por efecto de las actividades incluidas en el estudio, por lo que el impacto general podría llegar al 0,5% adicional. Tasa que ya sería de enorme significado en términos históricos. Como se estima que el ferrocarril elevó en varias décadas del siglo XIX el PIB norteamericano un 10%, *The Economist* juzga improbable que Internet por sí mismo estimule tanto como aquel fenómeno la eficiencia económica. Pero reconoce que las ganancias de productividad derivadas conjuntamente de esa red y de todas las tecnologías de la información podrían fácilmente resultar similares.

Entre ordenadores, *software* lógica y telecomunicaciones suman el 12% del *stock* de capital de los EE.UU., no menos que la participación del ferrocarril en las últimas décadas del siglo XIX. Pero las TIC tienen algunas ventajas sobre las revoluciones tecnológicas anteriores. A diferencia de los ferrocarriles, que afectaron solamente el movimiento de mercancías, pueden ser aplicadas a segmentos más amplios de la economía, incluidos los servicios. Internet, por ejemplo, ofrece nuevos sistemas de información, un nuevo mercado, una nueva forma de comunicación y nuevos medios de la distribución. Así, la potencia de la distribución digital puede afectar a los productos enteramente nuevos y a los servicios como nadie había imaginado hasta ahora, ofreciendo la esperanza de mejoras posteriores en el desarrollo económico. Un segundo factor positivo es que los precios de ordenadores y telecomunicaciones han caído más rápidamente que cualquier tecnología anterior. Esto anima a las empresas a adoptar Internet más rápidamente. Hay siempre demoras en el impacto alcista de las nuevas tecnologías sobre la productividad, porque las empresas se toman su tiempo para reorganizar su negocio con el fin de aprovechar las nuevas maneras de trabajar. Las subidas recientes de la productividad americana pueden ser el dividendo de la productividad

generada por la revolución del ordenador, iniciada hace 50 años con la invención del transistor. Pero como Internet ahora surge tan rápidamente, los aumentos de productividad vinculados a la red podrían llegar también muy velozmente.

No es de extrañar que, en apenas seis meses, las empresas B2B se transformaran al empezar el año 2000 en las nuevas joyas preciosas del Nasdaq⁴³. La apuesta decidida de los grandes fabricantes automovilísticos por trasladar buena parte de sus operaciones comerciales a la red han terminado de dar un fuerte impulso a portales pioneros en el E-comercio. En pleno ambiente de pesimismo bursátil por la perspectiva de la subida de tipos, el valor en papel de Commerce One superó los 210.000 millones de dólares, mientras que el de sus más directos rivales, Ariba e Internet Capital Group, rondaba los 25.000 y los 27.000 millones, respectivamente. Las B2Bs triplicaron las inversiones de capital riesgo (3.000 millones de dólares en 1999) respecto al año anterior. Una cifra aún lejana a los 11.000 millones recaudados por los sitios de comercio electrónico para el consumidor. Pero este ratio puede invertirse radicalmente en los próximos meses. Los sitios verticales (especializados) B2B ha robado rápidamente parte del negocio de las industrias tradicionales. Éstas apenas comienzan a levantar sus propias *webs*.

Si ya antes de terminar 1999 todo en Internet era *bitubi*, parió la abuela con la entrada de Microsoft en el negocio. Con bastante ironía, The Wall Street Journal escribía: "cuando ya los inversores y la *Vieja Economía* están vibrando con el potencial del *Business to Business*, Microsoft distribuye la noticia de que no quiere quedar fuera de foto". El B2B dejó de representar para ella un riesgo insospechado. Es de imaginar que MS inventará algo para *desplazar* a los pioneros.

Como escribía, por su parte, José Luis Riesco en *La Brújula*, podríamos acotar la corta historia de Internet en cuatro fases solapadas. La primera fase se iniciaría con el nacimiento de Internet, al amparo de instituciones gubernamentales y universidades, y se extiende hasta la creación y difusión del estándar WWW (*World Wide Web*), el factor que contribuyó a su difusión masiva. La segunda comienza con la difusión del ya mítico programa gratuito *Netscape Navigator*, que eclipsó a *Mosaic*,

⁴³ <http://www.larevista.el-mundo.es/nuevaeconomia/2000/NE023/NE023-36a.html>

abriendo las puertas a la *World Wide Web*. Esta es la fase del crecimiento, en la que asienta la infraestructura y se proclaman los estándares: HTML, TCP/IP, etcétera. La tercera es la fase comercial, cuando jóvenes emprendedores vieron enseguida las posibilidades para sacar dinero: Amazon, Ebay, Etoys y Yahoo, la fase de los *dot com*, los portales y las estratosféricas valoraciones. La cuarta y, por el momento última, es muy nueva, pero la mera mención de su nombre hace que los inversores de Wall Street comiencen a salivar ante su potencial económico. Es la fase del B2B, la fase utilitaria de Internet, en la que las empresas, por primera vez en la historia, podrán establecer relaciones eficientes con sus proveedores, con sus clientes, con otras empresas que subcontratan o con las que colaboran. Esta es la fase que, quizá, debería ser fomentada y promovida en España y Latinoamérica por organismos e instituciones (en lugar de centrarse tanto en la tercera), pues los beneficios que puede traer empujeñecen a la anterior. Para ver un ejemplo del tipo de servicios B2B, no hace falta más que conectarse con www.ariba.com o www.commerceone.com, dos de los líderes en el comercio B2B. ¿Cuál será la siguiente? Cualquier especulación en este punto es sólo ciencia-ficción.

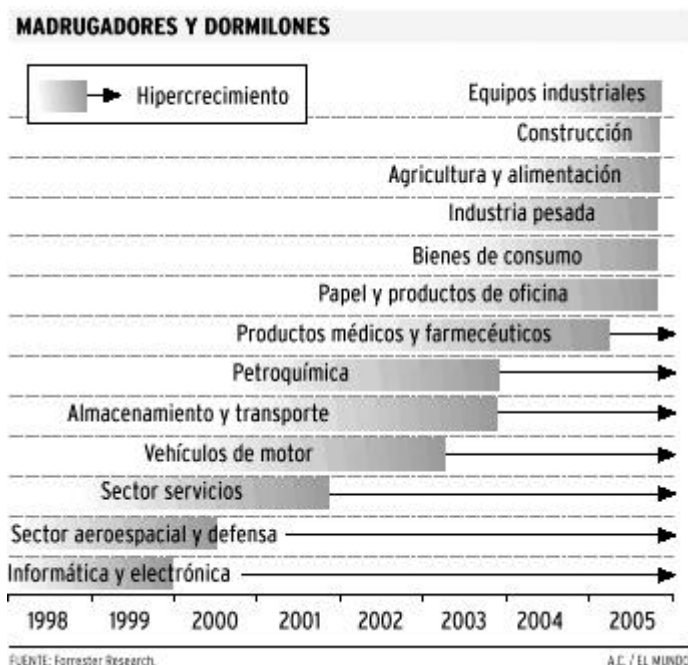
La fiebre de los mercados B2B hizo que más de 50 compañías estadounidenses dedicadas a elaborar bienes finales para el consumidor se unieran para abrir un mercado *on-line* que conecte a las compañías con proveedores y socios para reducir los costes. Entre los firmantes figuran gigantes de toda la vida como Procter&Gamble, Kraft, Heinz, Nestle USA, PepsiCo y Colgate-Palmolive. Esta iniciativa es similar a la que llevaron a cabo General Motors, Ford y DaimlerChrysler. VerticalNet también se apuntó enseguida a construir un mercado B2B junto a Eastman Chemical. El nuevo nodo, paintedandcoatings.com, pretende ser el punto de referencia para la industria de pinturas y barnices. Como comentaba un medio especializado español⁴⁴, ¿para cuándo un mercado B2B que cope el mercado de la ganadería brava o de la cría del pichón?

Al igual que otras industrias tradicionales, el sector aeroespacial, que mueve anualmente 500.000 millones de dólares, anunció una nueva estrategia de B2B, definida [una nueva era](#) en el ciberespacio⁴⁵. Sin embargo, todavía no se ha creado un estándar común a todas las empresas del sector. Así, mientras proveedores como Honeywell International, United Technologies y i2

⁴⁴ <http://news.cnet.com/news/0-1008-202-1574006.html>

⁴⁵ <http://ibrujula.com/news/noticia.php3?id=3163>

Technologies planean lanzar MyAircraft.com, AAR Corp. proyecta, en alianza con SITA, crear aerospan.com. Otras iniciativas, sin el apoyo de los grandes de la industria, se refieren a TradeAir.com y aviationX.com.



3.2. Arranca el cuarto canal minorista

En cuanto al comercio minorista, más importante que los propios productos intermediados, es lo que supone el E-comercio de arranque de un nuevo canal: el llamado cuarto canal.

La utilización del canal directo fabricante-consumidor que entraña el E-comercio permite acortar y abaratar la fase de intermediación. Recapacitando sobre este punto, las principales estrategias de distribución de las empresas productoras son las siguientes⁴⁶:

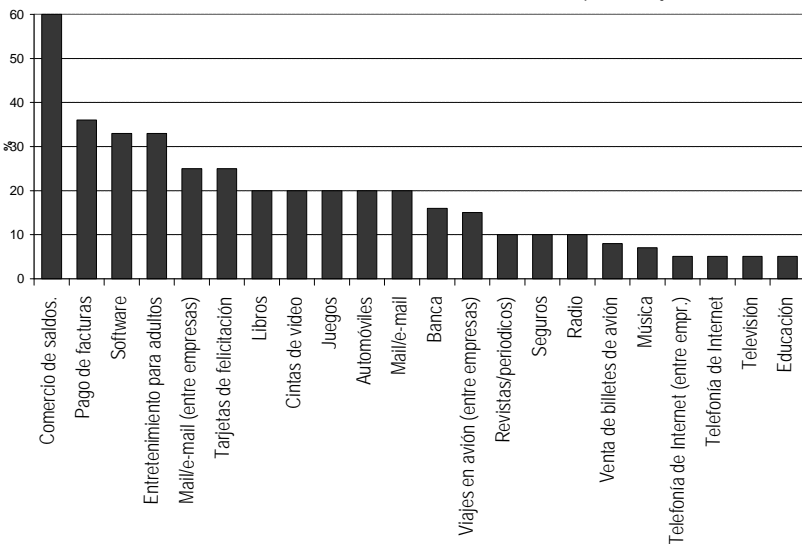
⁴⁶ Casares y Rebollo (1996): "Distribución comercial" Ed. Civitas. Madrid

1.- *Distribución intensiva*. Consiste en la utilización del mayor número posible de puntos de venta con potencial utilización de distintos canales de comercialización. Este tipo de distribución es adecuada para productos de compra frecuente y bajo valor unitario, destinados a un elevado número de consumidores.

2.- *Distribución selectiva*. Está orientada a mercados concretos y grupos de consumidores específicos. Se requiere un gran control del canal comercial. Esta estrategia distributiva se utiliza para productos diferenciados y de marca.

3.- *Distribución exclusiva*. Se persigue el control del proceso de distribución y de la imagen de marca. Se limitan los intermediarios y se establecen acuerdos sobre la política comercial a desarrollar.

Impacto del comercio electrónico sobre una base de la producción, 2000-05. Estimaciones de la cuota online en porcentajes.



En función de estas estrategias, se puede plantear que los sistemas electrónicos de venta (mediante la informática y las comunicaciones) pueden tener mayor éxito en la distribución selectiva (de bienes y, sobre todo, de servicios) y, en algunos casos, en la distribución intensiva (con carácter complementario y, sobre todo, como sistema de marketing directo).

La venta directa es muy antigua (correo, teléfono, televisión) y las nuevas formas (vía venta automática) deben ofrecer ventajas competitivas (la interactividad es muy importante) para atraer algo más que las otras alternativas del mercado. Sin embargo, el proceso de desintermediación es limitado porque sólo se puede desarrollar en algunas estrategias distributivas (casi siempre de forma complementaria) y porque se requiere el desarrollo de servicios comerciales, de otra manera, en ocasiones, que generan costes (que pueden ser más bajos).

Si analizamos los servicios y costes comerciales que ofrece el E-comercio, podemos observar cambios en los servicios comerciales vía abaratamiento de costes y disminución relativa de intensidad de mantenimiento de canales comerciales, pero no hay auténtico proceso de desintermediación, o resulta muy limitado. Hay que preparar los artículos, mantener inventarios, desarrollar la atención al cliente, asumir riesgos y establecer las condiciones de financiación.

Por lo tanto, desde el punto de vista de la oferta los sistemas electrónicos de venta pueden tener gran desarrollo en las siguientes vertientes:

- **Comunicación y propaganda.** El 71% de los fabricantes estadounidenses utiliza Internet para comunicarse con sus clientes⁴⁷
- Venta directa de productos, especialmente en sectores de fácil estandarización y alto conocimiento del producto, por ejemplo, **libros, discos, programas informáticos.**
- Establecimiento de **cadena de suministros.** El 60% de los fabricantes estadounidenses utilizan intranet³.
- Establecimiento de **mapas de bases de datos,** con el desarrollo de una microsegmentación de los mercados. Pudiendo conocer la conducta de cada consumidor.

La **OCDE señala siete áreas** de desenvolvimiento de las redes electrónicas:

- Compraventa de mercancías

⁴⁷ Ballesteros A.(1998): “La logística como opción estratégica”, Código 84, enero-febrero, Barcelona

- Provisión de servicios
- *Software*
- Suministro de información
- Publicidad
- Ocio
- Comercio global

Por su parte, la revista *The Economist*, al responder a la pregunta de ¿qué bienes y servicios se venden mejor electrónicamente?, dice que primero hay que distinguir entre “los productos que necesitan tocarse y los que no. La primera categoría incluye **ropa y calzado, así como muchos comestibles**. La segunda aglutina **ordenadores, libros y CDs**. La pornografía, lo que más vende en el B2C de la actual red, es una categoría en sí misma. Pero en general son los artículos “que no necesitan tocarse” los que se han vendido mejor hasta ahora. Todavía las diferencias están desdibujadas: la experiencia de la venta por catálogo prueba que la gente comprará ropa sin probársela e Internet puede que ofrezca un probador virtual.

Hay, sin embargo, algunos bienes y servicios que parecen hechos a medida para la Red: los que se pueden entregar a través de la propia Internet. El **software de ordenador** es el ejemplo más evidente, pero servicios como **venta de billetes de avión, corretaje, actividades bancarias y aseguradoras e, incluso, la venta de libros y periódicos** también se venden electrónicamente. Cualquier cosa cuyo contenido pueda adquirir formato digital, como **música grabada y películas**, especialmente adecuadas para Internet, destruye la rentabilidad de la distribución física de los productos. Lo mismo puede aplicarse a muchos servicios financieros.

Hay **muchos ejemplos de cómo funciona** esto. Es famoso el caso de Dell, que sugiere a la industria del coche adoptar su modelo; y de hecho GM y Ford han comprado negocios de concesionarios. Por otra parte, sin embargo, Levi's ha dejado de vender sus vaqueros directamente en la red. Y los agentes de viajes están siendo desintermediados en todos sitios; al igual que las tiendas de discos, los bienes electrónicos se venden en clubs o a través de subastas. Los libros incluso ya se publican directamente en la red, perjudicando no sólo a librerías y editores, amén de a mayoristas.

Pero **lo que ahora funciona bien en el E-comercio no significa que lo haga siempre**. El cambio tecnológico está aumentando las posibilidades día a día. Las tarjetas inteligentes y el dinero digital acabarán con parte del mayor

problema actual, además de hacer posible las pequeñas compras. Pero lo cierto es que hoy utilizar una tarjeta de crédito para pagar el teléfono es más peligroso.

Quizá el estímulo más grande del E-comercio en los próximos años no provendrá de sitios *web* más cuidados, ni del marketing de última generación, pero sí de la proliferación de conexiones a Internet con una banda más ancha, a medida que más y más personas adquieran modem o líneas DSL, que son mucho más rápidas. Y de los teléfonos móviles, como veremos en los últimos capítulos

Sin embargo, como el futuro apunta a un proceso de convergencia de la informática, las telecomunicaciones y la televisión, estas previsiones pueden ser desbordadas por el efecto en la demanda de bienes y servicios comerciales del E-comercio para el consumidor final, que estarán **en función de la marcha de las siguientes expectativas:**

- Facilidad de compra desde el hogar
- Abaratamiento de los precios de los artículos
- Evitar desplazamientos a los establecimientos comerciales
- Información rápida y precisa en las tiendas virtuales

No todo es ni será, en cualquier caso, un jardín de rosas, ya que existen algunos factores problemáticos. El más evidente actualmente es que, ante el uso de las nuevas tecnologías, hay entre nosotros algunos artículos, como son el vídeo, el coche, el equipo de música, que incorporan funciones desconocidas para la mayoría de los usuarios. Además está el rechazo de ciertas personas a las nuevas tecnologías. Bien por negarse a utilizarlas o bien por estarlas utilizando durante toda la jornada, prefieren desplazarse a un centro comercial para evadirse. También cabe recordar la desconfianza del consumidor sobre los medios de pago; pese a los grandes avances en esta materia, todavía surgen dudas y suspicacias que, en cierta medida, quedan determinadas por las carencias del marco legal. Igualmente, está la preferencia del consumidor por ver y tocar los productos, probárselos, consultar a dependientes. Por último, no hay que olvidar el componente lúdico de la actividad comercial. Uno de los grandes atractivos de los centros comerciales es su faceta de lugares de ocio y esparcimiento. Además, todavía el ocio real sigue teniendo más atractivo que el ocio virtual.

Ciertamente, **Internet no favorece la función social de ir de compras**, ni la de pasear al azar, ni la de realizar hallazgos inesperados, ni las compras compulsivas propias de cuando se visita un centro comercial. Todo depende luego de una entrega posterior, por lo que algunos cuestionan si el E-comercio puede ofrecer la satisfacción instantánea que el consumidor de hoy espera. Por eso, Internet funciona mejor para reposición de productos que para nuevas adquisiciones. Además, dado el problema de las entregas, los artículos más pesados o voluminosos serán más difíciles y caros que los ligeros y fácilmente transportables.

En otras palabras: **Internet crea un nuevo canal de ventas** porque, si nos atenemos a la clasificación de los establecimientos minoristas por forma de venta, podemos considerar que la comercialización de los productos a través de Internet tiene unas características especiales, basadas en que la presentación de la oferta se produce mediante representaciones gráficas y en que el consumidor cierra la venta sin asistencia del minorista. Incluso podríamos ir más allá afirmando que existen distintas formas comerciales en Internet, ya que se pueden comercializar los productos directamente a través de la página *Web* de la empresa, de tal forma que se permite al productor dirigirse directamente al consumidor final, ahorrando los costes de los intermediarios o se puede participar en un establecimiento llamado *cybermall* o centro comercial electrónico en Internet.

Estos centros son un conglomerado de diferentes oferentes de productos y servicios que se organiza por secciones tal y como un centro comercial en la realidad. La ventaja para el consumidor es que tiene la posibilidad de poder comparar directamente los precios de diferentes ofertas dentro de un mismo área de productos, para elegir el más apropiado para él. Otra ventaja para el consumidor es que los fundadores de este centro muchas veces garantizan y vigilan la integridad de sus oferentes.

La propia naturaleza del producto también influye en la manera en que se llega al consumidor final. En el caso de productos digitales o servicios, como un programa de *software*, un estudio de mercado o un disco compacto que se puedan “bajar de la red”⁴⁸, la distribución es más sencilla y rápida, pudiéndose recibir pedidos de todo el planeta en un tiempo mínimo. Este hecho permite

⁴⁸ Expresión que significa, “descargar desde un ordenador remoto mediante Internet

que se puedan buscar nichos y especializarse en la venta de determinados productos.

El producto estrella de Internet para este tipo de estrategias es claramente el *software*, ya que se adecúa plenamente a las posibilidades tecnológicas inherentes a la red. Si se trata de productos físicos, como puede ser un ordenador portátil o un libro, el envío se deberá realizar de forma tradicional. Esto exige que la empresa disponga de una infraestructura logística adecuada que permita que el producto llegue al consumidor en un tiempo adecuado.

El comprador de un producto en Internet, al fin y al cabo, no quiere comprar un producto en cuestión de segundos y luego esperar un mes hasta que se le entregue la mercancía.

En Internet se **permite vender cualquier producto tangible** desde coches, ropa, productos de informática, libros, componentes industriales, alimentos, etcétera. Pero para competir con el mundo real se debe ofrecer un servicio de distribución más rápido y flexible, ya que de lo contrario no supondría un beneficio real para el consumidor. La política de producto de una empresa que fabrica o comercializa bienes o servicios a través de Internet se centra en el alto potencial de innovación, diferenciación y servicio que se ofrecen al cliente. En primer lugar, si el producto es complicado de entender y se necesitan explicaciones e instrucciones de uso, las empresas pueden utilizar una serie de herramientas multimedia en su página *Web*, basadas en imágenes, aplicaciones de voz o vídeos demostrativos, de forma que se enseña el uso del producto, la aplicación del mismo y se hace tangible el beneficio que reporta al consumidor.

En cuanto al servicio al cliente, éste puede **acceder prácticamente a cualquier hora**, seleccionando sólo la información que le interesa. En la mayoría de las páginas *Web* se ha introducido una sección de las preguntas más frecuentes por parte de los clientes que permiten a los usuarios recibir explicaciones inmediatas sobre su problema. De esta forma, la empresa está constantemente informada de los problemas y dudas que tienen los consumidores con sus productos, pudiendo tener en cuenta estas deficiencias para el futuro desarrollo de nuevas versiones. Asimismo, en el caso de productos digitales, Internet puede ser utilizado como un mercado de pruebas ofreciendo las empresas sus productos en estado de desarrollo para que los clientes los prueben gratuitamente.

Los sectores industriales que se beneficiarán principalmente en el futuro de la comercialización a través de la red, ya que tienen el mayor potencial de mejora de procesos de trabajo debido al desarrollo tecnológico. Los sectores editorial, servicios financieros y turismo destacan frente a industria alimenticia, empresas de servicio público y fabricantes de bienes de consumo, cuyo potencial de mejora de procesos y de cambio es mucho más bajo. Internet es un medio que permite alta transparencia en precios, pudiendo el usuario comparar precios entre varios oferentes de un determinado sector con unos simples clic en el ratón.

Esta transparencia tiene una implicación estratégica en la política de marketing de los oferentes, puesto que las empresas están haciendo un gran esfuerzo par conseguir una clara diferenciación del producto que dificulte la comparación directa con productos semejantes a nivel de precios. Desde una perspectiva de orientación al mercado se debe pensar en la predisposición de los consumidores con respecto a los precios a pagar.

En principio, los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más debido a la comodidad y facilidad de acceso a los productos, así como por los servicios adicionales de que disfruta. Por otro lado, se podría esperar una disminución del precio en forma de descuentos u ofertas promocionales, al sustituirse procesos y eliminarse inversiones en la cadena de valor virtual.

3.2.1. Beneficios para las empresas⁴⁹

Con anterioridad a la "red" (Internet), los compradores y los vendedores realizaban sus transacciones comerciales a través de tres canales: personalmente (venta directa), por correo (venta por catálogo), y por teléfono. En la actualidad un **cuarto canal** está surgiendo: Internet. Este canal es amplísimo, y las compañías sagaces solucionarán el conflicto al redefinir el rol de las ventas directas hacia nuevos negocios y al ayudar a los socios indirectos a estar capacitados para usar Internet.

Para la preparación de su informe al respecto, Forrester habló con ejecutivos de 20 fabricantes, vendedores al por mayor y comerciantes al por menor

⁴⁹ Informe sobre E-comercio. Forrester Research, Inc.
<http://www.forrester.com>

incluida Cisco, Dataflex, Dell, Douglas Stewart Company, Enron, Fruit of the Loom, Marshall Industries, Millipore, Reynolds & Reynolds, and Vision Tek. Además, discutimos acerca del conflicto del canal tradicional con el Dr. Erik Brynjolfsson de MIT's Sloan School of Management. También se entrevistó a los proveedores de *software* de comercio y servicios en Internet, entre los que se encuentran Actra, Andersen Consulting, Calico, EDS, Ironside, and Trilogy.

Internet posee beneficios intrínsecos en cuanto a reuniones personales, correo postal, o por teléfono: 1) intercambio de información a su presentación, en cualquier fecha; 2) de rico contenido, dinámico a un precio más bajo; y 3) información a los clientes y servicios a medida para los compradores de compañías en forma individual. Estas ventajas permiten que el comercio de los bienes y servicios sea:

- **Más eficiente.** A diferencia de las solicitudes de compra enviadas por fax, Internet acepta pedidos 24x7, asiste en la corrección de errores, y hace que se completen los pedidos sin requerir trabajo manual. Como resultado, compañías como Fisher Scientific y 3M han sido capaces de reducir a la mitad el tiempo de procesamiento de un pedido, disminuyendo la cantidad de días antes de la entrega a los compradores.
- **Menor coste.** Internet puede recibir cientos de pedidos por semana acerca de los precios de los productos, de su disponibilidad en *stock*, y pedir la condición de una parte del costo de los salarios del *staff* de ventas. Resultados anteriores provenientes de GE, Cisco y 3Com indican que un promedio de la reducción de información requiere el procesamiento de datos desde 45 a 1,50 \$ por pedido.

Sin embargo, el cuarto canal no está en una burbuja. Utilizar los beneficios de la "red" requerirá que muchas compañías la combinen con ventas directas, por correo, o por teléfono. Los comerciantes exitosos lo harán:

- **Canales sincronizados.** La información, como por ejemplo, precio y disponibilidad de los productos, debe ser consistente, ya sea que los compradores la reciban vía número 900, catálogo por correo directo, un vendedor o un sitio comercial en Internet.

- **La fuerza del dominio de los antiguos canales.** Compañías con catálogos muy conocidos como por ejemplo WW Grainger y AMP y grandes *staffs* de vendedores directos como Boeing, deben dar esa fuerza a Internet. Los más de 70.000 productos en AMP's con los catálogos para contratistas deben aparecer "*on-line*" para obligar a los compradores industriales.
- **Crear respaldo mutuo entre los canales.** Cuando los compradores buscan un catálogo o configuran un pedido, el proveedor de Internet debe incluir el número de las páginas para brindar ayuda al representante del vendedor. Los compradores encontrarán "conéctese con nosotros ahora" en unos iconos de las páginas *Web* en caso de necesitar ayuda extra.

Concretar estos desafíos no será tarea fácil. Las diferentes compañías deberán manejar el conflicto de las distintos canales, reorganizar el *staff* de venta directa y los socios en nuevos roles de manera que maximicen los beneficios del cuarto canal.

3.2.2. El nuevo *staff* de venta

El sueño de toda compañía es tener un enérgico equipo de fuerza de ventas, que tenga como objetivo principal concretar nuevos negocios. Desde este punto de vista, los "cazadores" pasan la mayoría del tiempo tratando de empaquetar perspectivas, mientras los "campesinos", aún en el mismo sitio, cosechan las cuentas más maduras de las ventas que se agregan. Pero la realidad está alejada de esto. Los representantes contables dicen que más de la mitad de los llamadas telefónicas que reciben solicitan información, no ventas. El cuarto canal proporciona alivio. Las compañías, como por ejemplo Dell y Marshall Industries, hablan de un aumento del 1,5 a 2 veces en ventas por persona cuando se utilizó Internet para realizar este monótono trabajo. Estas se dieron cuenta de que la "red" podía ser mucho más rápida y precisa.

- **Proveer información a cerca de los productos.** Los lugares comerciales proveen los detalles de los productos, sus precios y disponibilidad —junto con el informe de compra y las cláusulas de negociación— para proporcionar una fuente de información completa y fiel a los compradores.

- **Configuración y seguimiento de los pedidos.** Los sitios comerciales de los proveedores pueden guiar a los compradores a crear un producto de buen funcionamiento y solicitar si el cliente aceptará el pedido, menos el componente anteriormente solicitado.
- **Accesorios.** El cuarto canal puede aumentar las ventas. Por ejemplo, el comprador de repuestos recibirá un servicio extra de garantía.

El poder del cuarto canal para procesar los detalles puede usarse para liberar tiempo del *staff* de ventas y mejorar su rentabilidad dedicándose a:

- **Perspectivas para nuevos clientes.** Representantes de venta con experiencia pueden diferenciar a los compradores prometedores de los que no lo son. El *staff* de ventas ha preparado a la generación que le sigue, la cual reconoce cuándo elegir una amplia red o sólo una parte.
- **Crear una necesidad.** El *staff* puede hacer prescindible la persecución de compradores informados o enseñar a compradores desinformados a descubrir los requisitos de sus productos.
- **Persuadir a un cierre.** Una vez que el eventual problema encaja con los productos del proveedor, el representante de ventas puede intensificar el esfuerzo y la necesidad sobre los otros productos. Los representantes de venta saben cuándo es el momento preciso para utilizar distintas herramientas, como por ejemplo modelos de devolución sobre inversiones para ayudar a que las perspectivas justifiquen la compra.

3.2.3. Nuevas relaciones con intermediarios

El cuarto canal también puede hacer que los socios indirectos de venta sean más productivos. Todos los fabricantes ansían tener distribuidores que lleguen lo más lejos posible —más allá de las obligaciones contractuales— para concretar las ventas. Si los fabricantes pueden contar con esto, ellos estarán

preparados para incorporar el marketing, ingenieros prestamistas y el *staff* de venta, al esfuerzo de sus intermediario. Sin embargo, la tensión entre socios en cuanto a la división de beneficios no hace para nada fácil que esta relación ideal se forme. Es un juego de suma de ceros: los beneficios de una parte significan los sacrificios de la otra. Si en su lugar, ambas partes cooperaran conjuntamente con el cuarto canal, su eficacia y precio más bajo proporcionarán un margen del 3% al 5% de ganancia entre ellos. Los fabricantes y sus socios distribuidores pueden:

- **Estar juntos "on-line".** Lee Printwear vende cientos de millones de dólares de equipo deportivo impreso anualmente, contra Hanes y Fruit Of The Loom. Es un mercado de valores donde los intermediarios enfrentan márgenes extremadamente pequeños. Pero Lee ofrece un margen más amplio, aumentando su total a 12 distribuidores —el 90% del total de los pedidos— para Internet en sólo cuatro meses.
- **Información compartida.** Fabricantes e intermediarios pueden presentar con anticipación sus propias causas aunando el contenido en un "paquete". Los distribuidores de Cisco utilizan una configuración que provee 40.000 veces al mes, cortando los pedidos con errores en su información de solo el 15%. Las mega distribuidoras Industrias Marshall les da a los proveedores visibilidad en cuanto a sus perspectivas de venta mediante el cuarto canal. La empresa no se preocupa demasiado por los riesgos ya que muchos de los fabricantes han dado en respuesta acceso a la información del inventario en tiempo real que necesita para concretar más tratos comerciales.
- **Mejorar el rendimiento de ambos lados.** El precio y el tiempo son enemigos de la distribución para el mercado. Aunar predicciones e información de inventario con un 80% de sus socios de distribución *on-line* ha ayudado a Heineken a acortar sus plazos de entrega a la mitad. Los distribuidores, hoy en día, necesitan guardar en *stock* suficientes productos para satisfacer las necesidades de tres semanas de pedidos, y no de tres meses. Además, éstas pueden acceder al canal minorista de los Estados Unidos de Norteamérica —desde Europa— tan rápido como las compañías cerveceras de ese país.

3.2.4. El potencial puede ser sabotado

Mientras Internet proporciona beneficios comerciales considerables, éstos no se verán finiquitados hasta que el *staff* de vendedores y los distribuidores cooperen. A tener en cuenta: el grupo de venta puede dañar irreparablemente el esfuerzo del cuarto canal por miedo o apatía. En caso de que esto suceda el comercio por Internet será una víctima de:

- **Guerras turbias.** Si el *staff* de ventas teme que haya reemplazos o cambios con respecto a sus indemnizaciones, hará todo lo que esté a su alcance para alejar al cuarto canal de sus cuentas millonarias. En reuniones de clientes, ellos pueden hacer que estos mismos esfuerzos comerciales de Internet signifiquen un aumento de su productividad.
- **Inanición.** El *staff* de ventas, quien se preocupa menos por el comercio en Internet, no se lo mencionará a los clientes. Sin una masa crítica de compradores, las compañías erróneamente concluirán en que el cuarto canal no funciona. En su lugar, ellos invertirán buen dinero en teléfonos, faxes, y gente que realice las ventas. Los socios indirectos de ventas también pueden tener reacciones volátiles con respecto a la "red". Ellos temen que los fabricantes vendan en forma directa, o aún peor, elijan nuevos intermediarios. De esto pueden resultar dos peligrosas situaciones:
 - **Mando.** Distribuidores emprendedores pueden aumentar los esfuerzos comerciales de Internet a sus proveedores, haciendo que el cuarto canal sea el primero en fortalecer las relaciones con los clientes. Estos socios que adquirieron poder a través de Internet pueden acumular la información necesaria por parte del comprador para pronosticar nuevas características. Una vez que la información esté bajo el control de los clientes, ellos pueden pedir mayores descuentos, y reducir al *staff* a simples trabajadores de ensamblaje.
 - **Retraso.** Los socios que aún siguen confiando exclusivamente en el teléfono y fax quitarán a los fabricantes

la economía de costes, y dejarán las puertas abiertas para nuevos fabricantes con distribuidores con un ojo en Internet.

3.2.5. No hacer nada no es una opción

Mientras que el coste por cambiar un *staff* de venta o la relación con un distribuidor es alto, el coste por ignorar el cuarto canal es aún más alto.

Comerciantes que no hacen nada se encontrarán a más de un 5% de desventaja con un procesamiento de pedidos más lento y más susceptible a errores. Tener en cuenta el cuarto canal supondrá doblar las ventas por persona. Para las compañías que lanzan sus actividades comerciales por medio de Internet, pero que la desvalorizan por miedo a los hostiles *staffs* de venta, el valor caerá a causa de:

- **Inconsistencias.** Cuando el vendedor contradiga los precios del producto, los saldos de las cuentas y las fechas de embarque del sitio *Web* del proveedor.
- **Falta de dirección.** Configuradores *on-line* de fabricantes y catálogos llamarán la atención de sólo unos pocos compradores sin reafirmar el entusiasmo del representante de ventas.
- **Falta de respaldo mutuo.** Si no se encuentran la dirección, teléfono del comercio más cercano, del contador o de los distribuidores, los compradores tratarán de evadir el sitio del vendedor por miedo a sentirse perdidos.

Lo que las firmas necesitan son estrategias para poner en orden al *staff* de ventas y a los intermediarios para aceptar —y no atacar— las relaciones comerciales a través de Internet.

3.2.6. Administración de las ventas

El conflicto creado por el comercio a través de Internet es desalentador, pero el miedo y la apatía del *staff* de ventas se puede calmar. Las compañías deberían presionar fuerte para crear una visión para la gente de ventas que

diga: el cuarto canal es una herramienta de productividad para las ventas. Esta conversión no sucederá instantáneamente, sólo lo hará siguiendo un programa paso por paso. Este será un largo camino, pudiendo tomar de 12 a 36 meses, dependiendo del tamaño del *staff* de ventas.

- **Fase I. Definir la misión del cuarto canal.** Primeramente, los comerciantes deben definir específicamente los objetivos de los cuatro canales: ¿reducirá costes la compañía, aumentará la participación en el mercado, mejorará los servicios, ahondará las relaciones con los clientes?. Una vez que toda esta misión esté clara, las compañías deberán dedicarse durante tres meses a:

- **Elegir el jefe del equipo.** Un grupo aprobado conformado de los cuatro a seis mejores representantes del *staff* de ventas será contratado tiempo completo para el liderazgo de la misión del cuarto canal. Estas son personas que corren el riesgo. La primer tarea de este grupo será definir la misión de ventas en el cuarto canal.

- **Alentar al grupo de trabajadores selecto.** El grupo elegido tendrá clara autoridad y gran respaldo por parte del grupo ejecutivo. Pero para motivarlo a que lleguen aún más lejos, estos líderes necesitan extras para completar las sesiones de entrenamiento del cuarto canal, seminarios con los clientes y ventas.

- **Fase II. Expandir la palabra.** Una vez que el grupo elegido está encaminado, éste puede comenzar a expandir el mensaje del cuarto canal. Durante esta fase el grupo necesitará de 3 a 5 meses para:

- **Llegar al siguiente nivel: “evangelistas”.** Las compañías necesitan un cuadro de modelos de roles de el cuarto canal fervorosos para el resto del *staff* de ventas. Estos “evangelistas” son el eje crítico en los esfuerzos de la compañía para cubrir un plazo corto entre el grupo. Los comerciantes no deben esforzarse en explotar de 10 a 50 de los líderes de venta más dedicados y entrenarlos para expresar la visión del cuarto canal.

- **Indemnización al crecimiento del cuarto canal.** Todas las miradas en el grupo de venta recaerán sobre los “evangelistas” ya que ellos guían el comercio de los clientes con la red. Cualquier abandono en el momento será tomado por escépticos. Las compañías deberán pagar a los “evangelistas” basados en el número de las nuevas cuentas del cuarto canal.

- **Promover la venta en equipo.** El grupo elegido y los “evangelistas” necesitan recorrer cientos de kilómetros, jugar al golf, conducir seminarios, y cenar con grandes cuentas y distribuidores que promuevan el cuarto canal.

- **Fase Tres. Preparar el cuerpo de ventas.** Tomará otros 6 a 18 meses completar la transformación del cuerpo de ventas. Pero el resultado será una organización de ventas que es mucho más orientado al nuevo comercio. Estar preparado: terminar el cuarto canal requerirá algunas de las acciones más difíciles en todo el proceso. Las compañías deberán tener planes para:

- **Más “cazadores”.** Más gente de ventas tendrá que dejar el confort de la oficina de trabajo para perseguir a nuevos clientes. El cuarto canal será capaz de sostener a casi toda la antigua rutina. El entrenamiento de los “cazadores” en las generaciones venideras, llamadas telefónicas frías y directos, propuestas, y concreciones ayudarán, pero no todos lo harán.

- **Prepararse para una marcada posibilidad:** el número de gente de ventas disminuye aún cuando el total del beneficio aumenta.

- **Mayor cupo para los “campesinos”.** Con esta nueva herramienta de productividad a su disposición los *staffs* de venta no serán desafiados —y serán premiados— por mayor producción. El total del cupo aumenta de un 50% a un 100%.

- **Proveer más instrumentos comerciales para Internet.** Si los clientes pasan mucho tiempo colocando pedidos por

medio de la "red", los representantes de venta necesitarán información buscando e informando sobre las aplicaciones de la "red" para mantenerse informado. Además de esto, la gente de ventas necesita herramientas para saludar a los clientes de el cuarto canal con páginas *Web* "para clientes" incluyendo las inscripciones arregladas para cuentas específicas.

3.2.7. Administracion de intermediarios

Las compañías deben llevar a sus socios de ventas indirectos al cuarto canal, sin dejar que sus distribuidores y revendedores sigan más adelante o se queden atrás. Para realizarlo los fabricantes deben manejar tres preceptos:

Los socios. Los fabricantes tienen que elegir quiénes van a ser los intermediarios que van a formar parte primeramente del cuarto canal. Estos van a invertir en tecnología, cursos de formación, y contenido para los distribuidores que ellos elijan. Así las compañías deben determinar por adelantado quiénes son los socios que posiblemente produzcan mayor rendimiento. Los socios de distribución estarán divididos en tres grupos:

- **Prioridad superior.** Los mejores distribuidores generadores de ingresos serán los primeros para formar parte de el cuarto canal. La eficacia gana en cuanto al manejo de pedido, inventario, y las predicciones se multiplicarán más a mayores volúmenes. Pero mientras los fabricantes de productos contribuyen poco al volumen de sus distribuidores, la respuesta será poco entusiasta.
- **Prioridad inferior.** Una vez que los fabricantes han conseguido grandes intermediarios "*on-line*", puede que a los otros les llame la atención. El cuarto canal todavía posibilita que el comercio sea más rápido y a un precio más bajo con socios más pequeños. Pero se necesita más tiempo y dinero destinado a ayudar a los fabricantes a que elijan una calidad ISP de negocios, que instalen el *software* de comercio de Internet y que creen un plan de marketing. Una manera de reducir el tiempo y costo es la de crear un "paquete" de rápido comienzo para los socios tal como lo hizo Avery Dennison.

Lo nuevo. Las firmas deberían confeccionar listas geográficas y segmentos que hoy no se brindan e identificar los potenciales distribuidores del cuarto canal. Con la misma urgencia de la existente prioridad superior de los socios, las compañías deberían capturar a estos nuevos intermediarios con una propuesta para el cuarto canal.

Favorecer al cuarto canal. La mayoría de los beneficios de los fabricantes los obtendrán por mantener sus distribuidores del cuarto canal fijos a la “red”. Para prevenir que los intermediarios retrocedan, los fabricantes deben crear exclusividades en el cuarto canal como por ejemplo:

- **Mejores coberturas.** Los fabricantes pueden obtener ahorros marginales a través de el cuarto canal, pero que no haya comercio significa que no hay ahorros. Por ser leal, un distribuidor de 100 millones de \$ por año puede recibir un margen extra de 1% o 2% en sus primeros 25 millones de \$ en pedidos. El corte en los costos de procesamiento de pedido y la mejor relación con los socios harán más que compensar los descuentos por Internet.
- **Tratos de embarque.** Proporcionar embarque de los productos solicitados por medio de Internet con mejores fechas de entrega y precios que aquellos pedidos realizados por teléfono o por fax. Ofertas especiales, como por ejemplo embarques gratis si un distribuidor llega a 500.000 de \$ en pedidos a través de Internet.
- **Anuncios cooperativos.** Poner una marca en la promoción es responsabilidad del fabricante. Pero ayudar a los distribuidores a que hagan propaganda de esta marca —aún en el cuarto canal— aumenta la cantidad de pedidos. Esta nueva moda ha comenzado. Intel ya ha reservado cerca de 100 en dólares cooperativos este año para que en Internet se publiquen carteles con sus logos.
- **Mejoras recompensadas.** Proporcionar ingeniería y ventas ayuda a los distribuidores que tienen a su cargo los programas de mejoramiento del cuarto canal.

3.2.8. Reducir, pero no eliminar el conflicto

Un poco de tensión en la vía es importante, aún para los intermediarios de Internet. Las compañías deberían alentar la formación de lazos cooperativos a través del cuarto canal que refuercen las sociedades. Pero las firmas deben ser cuidadosas de no ser descubiertas sin preparación en caso de que un intermediario superior decida controlarlas. Las firmas pueden evadir este peligro de dos formas:

- **Respaldando a algunos compradores directos.** Los fabricantes no harán de esto una situación tensa con los intermediarios al formar parte de el cuarto canal. Pero el mensaje debe ser claro. Los intermediarios que se tornen demasiado ambiciosos se deben evitar. Un buen objetivo son los mercados fuertes, donde los socios principales tienen límites bien marcados.
- **Promover algún tipo de competencia entre los socios.** Mediante la creación de interfaces de *software* consistente con todos los intermediarios "on-line", el 3Com ayudó a los compradores finales a comparar fácilmente una lista de compra en diferentes lugares de distribución. Como consecuencia, los socios del cuarto canal deben focalizar su trabajo en el precio, disponibilidad, y servicio al cliente.

3.2.9. Compras por el cuarto canal

Los departamentos de compra de las sociedades utilizan el cuarto canal — Internet— para comprar bienes y servicios. Este informe estudia el impacto de la compra a través de Internet procurando la formación de grupos y relaciones comerciales entre compradores y vendedores. Concluye así:

Los compradores de las sociedades ya están manejando Internet y catálogos electrónicos para redefinir los procesos de compra no estratégicos, para los ítems de mantenimiento, reparación y operación (MRO).

Las subastas por Internet y las solicitudes de propuestas (RFPs) incorporarán, en 1999, una segunda ola a la comercialización por la Red. Estos nuevos

procesos se utilizarán para comprar materiales directos —provisiones que son parte de bienes terminados—.

La balanza de poder se inclinará para los compradores. El fácil acceso a proveedores en competición, catálogos emergentes y perfiles estandard harán posible que los compradores puedan elegir más fácilmente entre los vendedores.

3.2.10. Entorno empresarial

Un agente que realiza E-comercio en este cuarto canal muestra diferencias con el de los anteriores y se basa en un perfil híbrido del papel hasta ahora realizado por cuatro agentes:

- Comercio, que ofrece el bien, servicio o información.
- Entidad financiera, que ofrece un medio de pago.
- Telecomunicaciones, que ofrece la red de comunicaciones.
- Operador logístico, que entrega el producto o mercancía.

En torno a estas cuatro funciones emergen otras dos nuevas funciones que complementan y amplían el escenario de la nueva actividad empresarial:

- Proveedor de servicio, que es a quien el cliente percibe como proveedor del acceso telemático a la información, independientemente de a quien corresponde la infraestructura de comunicaciones.
- Intermediario o infomediario, que agrega contenidos de otros proveedores y los comercializa electrónicamente bajo su nombre e imagen al cliente final.

Así, el E-comercio se caracteriza por la existencia de tres capas complementarias e interrelacionadas entre sí:

- Capa logística, o de intercambio físico de los productos, sobre la base de la integración de las cadenas logísticas de aprovisionamiento y distribución.

- Capa transaccional, que posibilita el intercambio de información, a través de mensajes y documentos en formato electrónico.
- Capa financiera, o de medios de pago, asociada a los intercambios de información, bienes y servicios.

Estas tres capas, a su vez, se soportan en una infraestructura, que posibilitan una interoperabilidad, independientemente del proveedor de las tecnologías facilitadoras, los servicios de administración y gestión, y los servicios propiamente dichos de comercio. Estas capas e infraestructuras se basan, a su vez, con la naturaleza que la Red Internet ofrece para el desarrollo de la actividad empresarial. Esta naturaleza es cambiante, según la perspectiva con la que se aborde:

- Infraestructura de comunicaciones.
- Medio donde promocionarse y ser localizada.
- Mercado donde realizar transacciones.

En este contexto, en una economía cada vez más globalizada, el acceso e intercambio de la información a través de medios telemáticos con un soporte interactivo, en formato multimedia, e integrada con los sistemas de gestión internos de la empresa, independientemente de dónde se localice, dadas las nuevas alternativas proporcionadas por el transporte y la logística de distribución, establece un nuevo modelo de estrategia empresarial, posibilitando externalizar funcionalmente buena parte de las actividades de la cadena de valor, de acuerdo a las ventajas competitivas que se derivan internacionalmente de la localización geográfica, la curva de experiencia, las economías de escala o alcance, y/o los acuerdos específicos para el aprovisionamiento o distribución con que cuenta la empresa.

De esta manera, es el conocimiento, a través de la capacidad de gestión de los recursos empresariales, tanto internos, capital, tecnología y empleados, como el establecimiento de relaciones con agentes externos, proveedores, clientes, y socios, el que alcanza una importancia estratégica, constituyendo un nuevo capital intelectual o activo intangible, que es el que en última instancia va a determinar el verdadero valor de la compañía, intangibilizando o "virtualizando" los activos empresariales. Este conocimiento se podría resumir, en última instancia en la capacidad para desarrollar una "intermediación estratégica".

En este entorno cada vez más virtualizado, la construcción de una imagen empresarial o de una marca, en este nuevo medio que es la Red y la capacidad de establecer relaciones de credibilidad y confiabilidad en torno a los contenidos existentes bajo esa marca, a través de la Red, son los aspectos claves que van a determinar el posicionamiento de la empresa en este mercado virtual, con una influencia directa en el mercado físico o, y por lo tanto del poder de negociación y el valor percibido por sus clientes y proveedores.

Este “valor” es el que determina el atractivo de la empresa, y su capacidad de atracción de nuevos miembros que interactúan con ella para captar valor, a través de la Red, mediante nuevas informaciones, o como punto de encuentro para identificar potenciales contenidos de interés, u otros miembros que complementen su valor.

Desde esta perspectiva, el potencial para maximizar este valor se correlaciona con el tiempo, o dicho de otra manera con los umbrales de entrada en el mercado. Así, tan sólo en la medida en que estas estrategias sean interiorizadas y desarrolladas por la empresa antes que sus potenciales competidores, será posible competir con éxito, independientemente del tamaño, puesto que en este caso las inversiones iniciales, no constituyen una barrera de entrada determinante.

Esta competencia, sin embargo, se corresponden no sólo con los competidores tradicionales de la empresa, ya sean por su ubicación geográfica, al ampliarse y globalizarse el ámbito de competencia, ni por el área de especialización funcional, puesto que en este escenario virtualizado se difuminan significativamente los límites sectoriales y geográficos de la actividad económica donde actúa la empresa.

Es aquí donde la existencia de una Comunidad Virtual en torno a la empresa determina la mejor o peor posición competitiva, ya que la atracción de miembros, genera una masa crítica de usuarios, que a su vez determina el atractivo para otros oferentes de productos y servicios complementarios, mediante acuerdos y alianzas, lo que posibilita, al irse realizando eventualmente transacciones comerciales, la identificación de los miembros que acceden, sus perfiles y preferencias, así como la capacidad de establecer relaciones interpersonales entre los miembros.

La evolución y mantenimiento en el tiempo de estas relaciones se traduce en una lealtad y confianza del promotor de la Comunidad, lo que determina una concentración del tráfico, que es lo que posibilita fuentes de ingreso alternativas; suscripción, publicidad, transacciones, uso,..., y en definitiva el incremento del valor de la compañía.

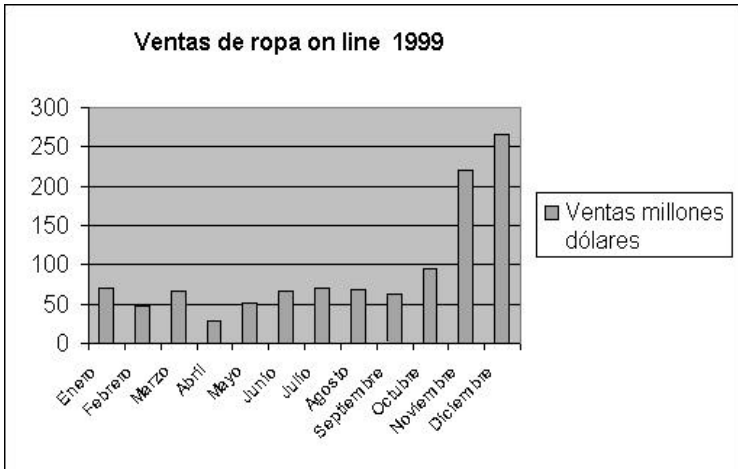
En definitiva, todo este modelo orientado a la creación y constitución de Comunidades Virtuales es el facilitador y vertebrador de las nuevas estrategias empresariales, que a través del E-comercio, determinan el marketing *One-to-One*, esto es, la capacidad de segmentar el mercado en clientes de uno en uno, haciendo percibir a este cliente una oferta absolutamente personalizada y única, lo que implica su fidelización, y la creación de valor mutuo.

Tan sólo la incorporación de estas variables mediante una actitud de experimentación en términos de proceso, y con relaciones causa-efecto no siempre lineales, son las que van a caracterizar las ventajas competitivas de la empresa en el futuro.

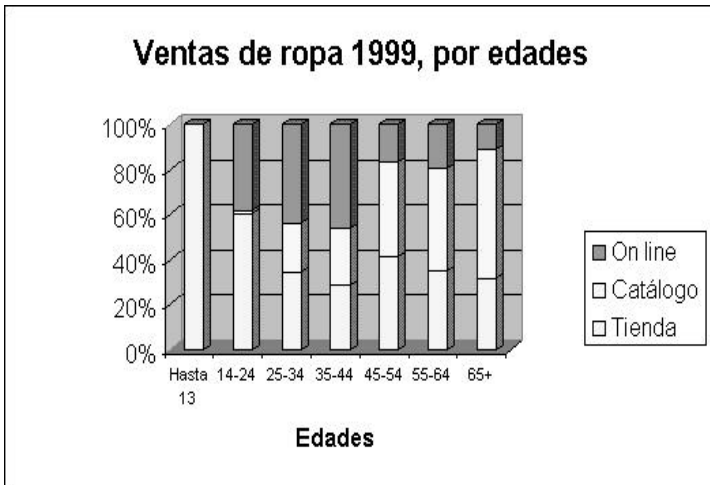
3.3. Algunos casos: ropa, juguetes, deporte, viajes...

He aquí algunos casos que, si no son relevantes, en volumen sí pueden ser significativos, empezando por la ropa, donde los vendedores tradicionales (tiendas físicas y venta por catálogo) siguen dominando el mercado, pero la fuerte demanda *on line* significó un 1% de las ventas ya en 1999 en los EE.UU.. Allí las ventas alcanzaron los 1.100 millones de dólares, casi el doble que en 1998, según The NPD Group. También se prevé otro crecimiento de 100% para el presente año 2000⁵⁰.

⁵⁰ <http://www.laempresa.net/termometro/2000/termo5/13-02-02.htm>

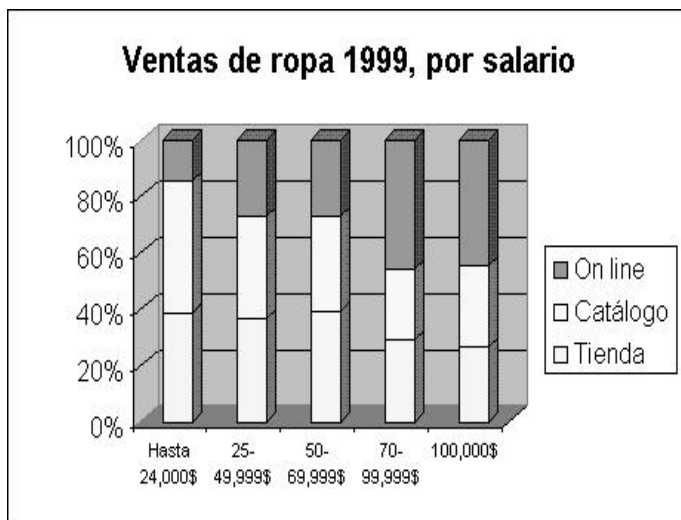


Curiosamente, las personas de edad intermedia son más proclives a comprar ropa a través de Internet incluso que los jóvenes. El 41% de las ventas totales de ropa se deben a los compradores de entre 35 y 44 años. Las personas mayores de 65 años hicieron un 4% de las compras por Internet y un 13% de las compras totales, porque estos compran mayormente por catálogo.



Los hogares con ingresos medios-altos (sobre 70.00 dólares anuales) están también representados de forma desproporcionada, pues gastaron un 61%, si bien el segmento de ingresos con mayor tasa de crecimiento es el de 70,000

a 99,000 dólares anuales, que son un 29% de las compras de ropa *on line* del año, subiendo a finales de año hasta generar un 36%.



En cambio, las ventas de juguetes a través de la red supusieron un 2% del total de juguetes vendidos durante 1999. En este año la industria de juguetes creció un 8,6% con respecto al año anterior. Esas ventas generaron 425 millones de dólares en 1999, según NPD Group y Media Matriz, diferencia astronómica con los 45 millones de dólares del año anterior. Pero para el 2002 se esperan 1600 millones. Más del 95% de los consumidores declara sentirse satisfecho, o muy satisfecho. Por su parte, los vendedores parecen haber superado muchas de las barreras que el E-comercio de estos artículos generaba en los usuarios.

En septiembre último un 55% de los encuestados dijeron que no estaban dispuestos a pagar los gastos de transporte. En enero del 2000⁵¹, cuatro meses después, sólo respondían esto mismo el 32%. Una caída similar registra el deseo de ver al dependiente en persona. Este cambio de actitud parece debido al incremento de información del producto por los comerciantes. Las políticas de devolución por parte de los *webs* vendedores fueron citadas por un 25% de los encuestados como razón para no comprar juguetes en septiembre y por la mitad de ellos en enero. Este cambio quizá se

⁵¹ <http://www.laempresa.net/termometro/2000/termo5/13-02-02.htm>

debe a la mayor disposición de las empresas *on line* con tiendas físicas de hacer las devoluciones en las mismas tiendas.

Top *Web Sites* dedicadas en exclusiva a la venta de juguetes *on line*

Site	Visitantes únicos	% <i>engaged</i> (+ 3 min.)	% repiten visita (>2)
etoys.com	5,836,000	61%	32%
toysrus.com	4,425,000	61%	27%
kbkids.com	2,689,000	56%	30%
smarterkids.com	2,405,000	32%	26%
toysmart.com	1,805,000	42%	15%
toytime.com	1,665,000	61%	32%
ty.com	1,171,000	64%	35%
gamestolearn.com	1,124,000	14%	23%
zanybrany.com	949,000	54%	22%
wishbook.com	807,000	52%	9%
Total visitantes	13,728,000	61%	32%

Top *Web Sites* en venta juguetes

Site	% ventas Ene.00	% ventas Sept.99
amazon.com	26%	18%
etoys.com	19%	23%
toysrus.com	12%	9%

kbkids.com	10%	10%
smarterkids.com	7%	8%
toysmart.com	2%	2%
wal-mart.com	2%	3%
toytime.com	2%	1%
ebworld.com	1%	
lego.com	1%	1%

Asimismo, según un estudio de Jupiter, el deporte se ha convertido en uno de los negocios con más futuro en la red, puesto que no está sufriendo el alto grado de canibalización al que han sido sometidos otros sectores del E-commerce en la lucha por bajar los precios y conseguir mayor número de clientes⁵².

El deporte a través de Internet tiende a gastar 3.000 millones de dólares en el 2003, sea en aparatos para realizar deporte, ropa, zapatillas e incluso entradas para eventos. El deporte se perfila así como un valor en alza en Internet, al aparecer entre las cinco actividades favoritas de los usuarios y como el principal área de consumo por ocio de éstos.

Un tercio de todos los ingresos vendrá de la venta de entradas para competiciones. Además, el estudio señala que más de la mitad de usuarios mira la televisión mientras navega, por lo que la convergencia entre ambos medios puede ser un buen punto de partida.

En cuanto a los viajes, ya son 52,2 millones de viajeros los que usan Internet para planearlos y 16,5 millones los que reservan por el mismo medio directamente. Quizá por ello, un 39% de las agencias de viajes consideran que estar en Internet es ya fundamental para su negocio, mientras el 39% ve la red como soporte publicitario fundamental y un 55,6% cree que la importancia de la publicidad aún tiene que aumentar más, según Savia Amadeus.

⁵² http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000303_04.htm

3.4. Algunos problemas: compras fallidas, errores, ataques...

El repaso a algunos de los problemas para el desarrollo del E-comercio, una vez exceptuados los más abstractos, confirma las expectativas de que una rápida resolución de los mismos libere de preocupaciones a los comerciantes virtuales, si bien a medida que los usuarios aumentan los errores (compra fallida, mal servicio o fallos de seguridad) son más difíciles de controlar.

Así, las compras no satisfechas aparecen como principal escollo del E-comercio en las encuestas⁵³. Un tercio de los usuarios que sufren compra fallida dejan de utilizar el E-comercio. La reticencia inicial del comercio *on-line* sigue siendo el temor por la seguridad de los datos, según un nuevo estudio de Boston Consulting Group, que revela que más de la mitad de los usuarios han comprado alguna vez a través de la red. El comprador medio ha realizado 10 transacciones y ha gastado 460 dólares durante los últimos doce meses, cuando el 28% de los intentos de compra han sido fallidos, y cuatro de cada cinco usuarios lo ha experimentado al menos una vez.

Basado en la experiencia de 12.000 usuarios de Estados Unidos y Canadá, dicho estudio observa diferencias entre los "pioneros" (23,2 millones de usuarios que usan Internet hace tres años o más y que comprenden un 29% de la población actual), los "seguidores tempranos" (han estado en la red más de un año pero menos de tres y que suponen la mitad de la actual población de usuarios) y "las primeras masas" (han accedido durante el pasado año y 18 millones, el 22% de los conectados). La gran mayoría apunta que se conectó por una necesidad de información (80%), mientras que únicamente un 2% lo hicieron por la posibilidad de comprar.

Entre los consumidores nuevos y los que tienen experiencia, la ansiedad que genera la seguridad de la tarjeta de crédito es la barrera principal. Las compras no satisfechas son el factor más irritante del E-comercio, y llevan a dejar de comprar al 28% de quienes las sufren; un 23% no compran más en ese *site* y un 6% deja de ser cliente de la tienda física del sitio virtual.

Por otra parte, el número de ataques de piratas informáticos que investiga el FBI en los EE.UU. se ha duplicado el último año, según el director, Louis

⁵³ http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000309_04.htm

Freeh⁵⁴. De los compradores encuestados, casi un 70% se mostró preocupado o muy preocupado por las noticias de estos ataques⁵⁵. Sin embargo, un porcentaje similar afirman que estos hechos no afectarán a sus futuras compras. Ante la pregunta de quién creían que debía hacerse cargo de la seguridad de los ordenadores para prevenir futuros ataques, un 76% afirmó que la industria privada, mientras que sólo un 24% señaló al Gobierno como responsable.

La encuesta también preguntaba qué temas eran los que más les preocupaban. La privacidad de los datos fue la más señalada, seguida por la protección de los menores de edad ante determinados contenidos. Otros temas fueron el acceso a Internet de todas las capas sociales y en todas las escuelas del país.

A propósito de estos temas, The Economist afirmaba recientemente que todavía muchos gobiernos y legisladores, especialmente en Europa y Asia, están asustados por Internet, considerándolo subversivo, así como demasiado americano. Lo ven como una debilitación insidiosa de la protección del consumidor, poniendo en peligro los impuestos y favoreciendo la desigualdad. En lugares como Malasia —por no decir nada de China— desconfían profundamente de Internet porque parece amenazar el control del gobierno. A pesar de que estos temores pueden basarse en la realidad, los gobiernos deberían estar bien informados para encontrar modos de aliviarlos más que rehusar Internet en conjunto. Pero es imposible prohibir la Red porque ya se ha propagado ampliamente. Dell apunta que el 40% de los pedidos de sus ordenadores en China se hace a través de la Red. Y añadía: “Es cierto que la protección del consumidor puede ser difícil de controlar en un mundo donde los sitios de juego en Internet operan desde Gibraltar, los *web* porno se lanzan desde el Caribe y los enfermos americanos compran medicinas que no están aprobadas por la Administración de Alimentación y Fármacos en México. Pero la red ofrece además a los legisladores y personal del fisco otras ventajas, como una perfecta pista auditora. Los impuestos seguirán siendo un problema, especialmente en actividades como juego que tienen lugar en ultramar y de forma digital. Pero para muchos otros bienes, debería ser técnicamente bastante posible encontrar un modo de imponer tasas sobre el comercio en Internet. Lo que quizás sería una mayor preocupación es la desigualdad, o lo que se suele denominar ‘la barrera digital’. El E-comercio

⁵⁴ <http://www.noticias.com/noticias/2000/0003/n00033015.htm>

⁵⁵ http://www.laempresa.net/noticias/2000/0003/20000303_07.htm

ofrece la promesa de una mayor eficiencia y transparencia y de precios más bajos, lo que debería ser bien recibido tanto en Europa y Japón como en América (y también en los países más pobres). El uso de Internet favorece a las capas más altas de la sociedad, por lo que serán éstas las primeras en recibir sus beneficios. Es necesario encontrar caminos para que la gente con rentas más bajas también puedan acceder a ellos, por ejemplo poniendo terminales en bibliotecas públicas y colegios, y enseñando a todos los niños escolarizados como utilizar un ordenador, y también en los países más pobres. La desigualdad en si misma y entre países no es culpa de Internet. La red por su naturaleza es democrática, abierta y transparente, si sus beneficios se dispersan lo suficiente, puede ayudar a reducir más que a aumentar la desigualdad".