



## Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta

■ ANTONIO CHAMORRO MERA

■ FRANCISCO JAVIER MIRANDA GONZÁLEZ

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura

**E**n la actualidad resulta imposible abrir un periódico o encender el televisor sin encontrar una noticia relacionada de algún modo con las nuevas tecnologías de la información y más concretamente con Internet. La difusión de los casos de éxito de algunas empresas y especialmente las espectaculares expectativas de crecimiento del comercio electrónico han causado en los últimos años un fuerte interés por este nuevo canal de venta.

Según un reciente informe de ACNielsen, Internet era a mediados de 1999 la decimoctava economía del mundo con más de 171 millones de usuarios, lo que la convierte un mercado muy atractivo y con evidentes oportunidades de negocio (Perrin en Rodríguez y Herrero, 2002). La OCDE (1998) prevé que los ingresos procedentes del comercio electrónico asciendan a más de un trillón de dólares en el año 2005, lo que nos indica las especiales posibilidades que este nuevo canal va a tener en los próximos años.

España y su zona de influencia (Latinoamérica) es una de las que cuenta con mayores expectativas de crecimiento junto a China, debido tanto a la importancia cuantitativa de dichos mercados, como al crecimiento del número de usuarios de Internet. Así, la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) estima que en 2002 se habría alcanzado un volumen de ingresos provenientes del comercio electrónico de aproximadamente 2.020 millones de euros, con tasas de crecimiento en torno al 400%.

Sin embargo, y pese a estas espectaculares previsiones, tan solo un tercio de las empresas españolas con presencia en Internet tienen como objetivo primario la venta, siendo el objetivo mayoritario la publicidad (gráfico nº 1).

¿A qué se debe esta falta de interés por el comercio electrónico en nuestro país? ¿Qué factores determinan la adopción de Internet como canal de ventas? ¿Qué obstáculos existen para dicha adopción?. Estos son algunos de los inte-

rogantes que trataremos de abordar en el presente trabajo.

### UN NUEVO CANAL DE VENTAS

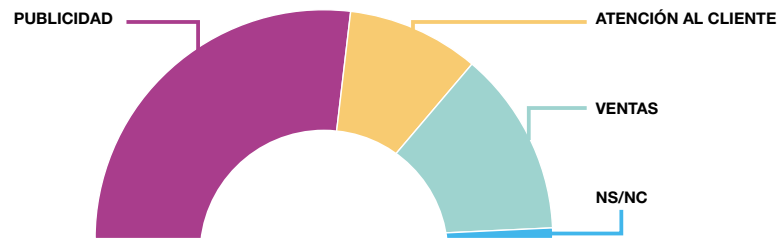
El potencial de Internet como canal de ventas ha sido resaltado en innumerables estudios (Doherty et al, 1999; Evans y King, 1999; Matías, et al, 2000), los cuales han tratado de identificar sus principales ventajas. Así, casi todos los trabajos coinciden en señalar como principales ventajas de la adopción de Internet como canal de ventas las siguientes:

- Incremento de la base de clientes a nivel internacional.
- Acceso directo al mercado de consumidores finales (desintermediación).
- Incremento del servicio al cliente.
- Comunicación directa y permanente con el cliente.
- Posibilidad de desarrollar una estrategia de marketing personalizada en tiempo real.
- Ahorro de costes.

## Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta

GRÁFICO Nº 1

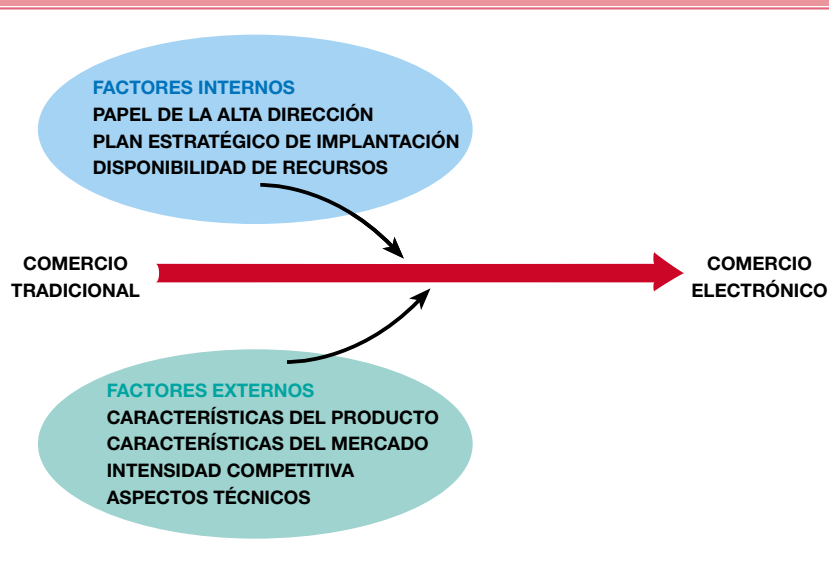
## OBJETIVO DE LA PRESENCIA EN INTERNET



FUENTE: Asociación Española de Comercio Electrónico, 1999.

GRÁFICO Nº 2

## FACTORES DETERMINANTES DE LA ADOPCIÓN DE INTERNET COMO CANAL COMERCIAL



Sin embargo, pese a las importantes ventajas de la adopción de Internet como canal de ventas, los recientes y sonados fracasos de empresas que habían apostado por Internet para vender sus productos han hecho que muchos fabricantes se resistan a complementar sus canales de distribución tradicionales con la venta directa del producto on-line, lo que implicaría un proceso de desintermediación, que se aprecia claramente en casos como Iberia, Dell, etc.

Siguientes trabajos (Doherty et al., 1999), es conveniente distinguir dos grandes categorías de factores que

pueden influir en la decisión del fabricante: factores internos y factores externos o del entorno (gráfico nº 2).

#### •FACTORES INTERNOS

Se trata de factores controlables por parte de la empresa y por tanto, sobre los cuáles resulta relativamente fácil influir. Entre ellos cabe señalar los siguientes:

**1. Papel de la alta dirección.**- La entrada en Internet supone un importante cambio estratégico para cualquier empresa, por lo que como ocurre con todo gran cambio, la alta dirección debe impulsar

dicho proceso de cambio, proporcionando los recursos necesarios para ello y mostrando su clara apuesta por el nuevo canal.

Sin embargo, en muchas organizaciones este apoyo no existe y la presencia en Internet de la empresa se ve como "una idea del departamento de informática" que poco va a aportar a la organización. Si la alta dirección no logra romper esta opinión generalizada, logrando la implicación en el proceso de todas las áreas funcionales, el proceso de entrada en Internet de la organización finalizará con un tremendo fracaso.

#### 2. Plan estratégico de implantación.

El apoyo de la dirección se debe concretar en un plan de implantación de Internet como canal de ventas. La improvisación conduce inevitablemente al fracaso por lo que se hace necesario contar con una planificación adecuada que prevea las posibles dificultades que puedan surgir. Evans y King (1999) recomiendan que la empresa se plantee las siguientes cuestiones:

-¿Que grado de implantación tienen las empresas competidores en Internet?

-¿Cómo son sus sitios web?

-¿Como pueden las especiales características del World Wide Web ayudarnos a conseguir nuestros objetivos comerciales?

-¿De qué forma puede Internet complementar la estrategia comercial actual de la organización?

-¿Cuáles son los mercados objetivo de la empresa y hasta que punto pueden ser alcanzados por medio de Internet?

Una vez contestados estos interrogantes se podrá proceder a diseñar la estrategia web más adecuada para nuestra organización.

#### 3. Disponibilidad de recursos.

- La adopción de Internet como canal de ventas exige que la empresa cuente con una serie de recursos necesarios para el éxito de una transacción en línea. Entre estos recursos podemos destacar los siguientes:

## Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta

–*Recursos tecnológicos:* La utilización de Internet exige que la empresa cuente con una infraestructura tecnológica adecuada. Sin embargo, no todas las organizaciones disponen de los equipos informáticos necesarios para facilitar el proceso. No obstante, en la actualidad el creciente grado de informatización de la empresa española está facilitando la adopción de Internet como canal de ventas.

–*Recursos humanos:* Toda empresa que desee subir al tren del comercio electrónico necesitará contar con personal especializado capaz de diseñar y gestionar un sitio web. En los últimos años están apareciendo empresas especializadas en diseñar y gestionar este tipo de negocios de otras empresas que no disponen del personal adecuado para ello.

–*Infraestructura logística:* Uno de los elementos imprescindibles para el éxito de una empresa de comercio electrónico es precisamente el cumplimiento de los plazos de entrega de sus pedidos. Por ello, se hace necesario contar con una infraestructura logística eficaz que nos permita entregar el pedido al cliente en el menor intervalo de tiempo posible y siempre cumpliendo lo acordado en el momento de la compra. Dicha infraestructura puede ser propiedad de la organización o bien subcontratada a una empresa especializada.

–*Recursos financieros:* Parece claro que para abordar una estrategia de comercio electrónico se requiera contar con recursos financieros suficientes para llevar a la práctica los planes de formación, las inversiones en infraestructura tecnológica, el diseño del sistema logístico y la realización de las fuertes campañas de promoción necesarias para dar a conocer nuestro negocio.

Es precisamente la escasez de recursos financieros lo que está dificultando que las PYMEs afronten con éxito la entrada en Internet. Así, son muchos los estudios que muestran como las grandes empresas son las que presentan mayores índices de utilización de Internet. Un reciente trabajo (Bañegil y Miranda,



2001) analiza la presencia en Internet de las 200 mayores empresas españolas por volumen de facturación concluyendo que un 70% poseen página web y apenas un 15% utiliza Internet como canal de ventas, realizando transacciones en línea. Dichas cifras son bastante superiores a las obtenidas por el estudio de la AECE, sobre empresas de todos los tamaños, según el cual un 16% de las empresas españolas dirigidas al consumidor final dispone de página web y un 56,25% de ellas está haciendo comercio electrónico. Esto demuestra que las mayores empresas presentan una mayor presencia en Internet.

### •FACTORES EXTERNOS O DEL ENTORNO

Las características del entorno de la organización también van a determinar en gran medida las posibilidades de adoptar Internet como canal comercial, en concreto esta decisión se verá influenciada por los siguientes factores del entorno:

**1. Características del producto.-** Resulta evidente que no todos los productos/servicios se adaptan bien a este nuevo canal comercial. Así, un estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE, 2000) señala que esta falta de adecuación del producto al canal es la segunda barrera más importante a la implantación del comercio electrónico en España, sólo superada por los hábitos de compra del consumidor. Si observamos el gráfico nº 3, los productos más vendidos en la actuali-

dad se caracterizan por ser productos de alto contenido informativo, de consumo habitual o altamente especializados. Se trata de productos que no requieren un servicio post-venta significativo, cuyo precio es fácilmente comparable y cuyas especificaciones técnicas están claramente establecidas. Por contra, otros productos de mayor valor o de difícil transporte todavía no han entrado en este canal y tardarán, a nuestro juicio, algún tiempo en hacerlo.

Sin embargo, existen algunos casos que rompen esta tendencia como en el sector de la automoción donde algunos fabricantes están comenzando a incluir en sus sitios web la posibilidad de realizar transacciones online.

**2. Características del mercado.-** No todos los sectores se encuentran preparados para el comercio electrónico, por ello la empresa deberá conocer el porcentaje de sus clientes actuales que utilizan Internet y el grado de aceptación de la red como canal de compras.

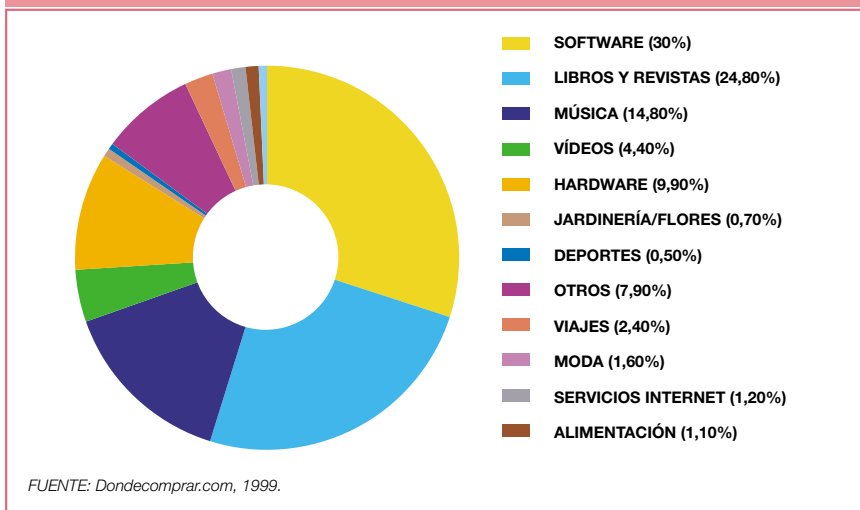
Por otra parte, se deberá conocer el tamaño del mercado en línea para el segmento del mercado en el que opera la empresa, siendo este uno de los principales argumentos que las empresas utilizan para justificar su no presencia en Internet. Sin embargo, la situación puede cambiar en los próximos años, ya que si se siguen manteniendo las tasas de crecimiento en el número de usuarios (cercanas al 400% anual) será muy probable que se cumplan las previsiones más optimistas que predicen que en el 2002 el volumen de ingresos procedentes del comercio electrónico en España superarán los 2.000 millones de euros.

**3. Intensidad competitiva.-** La elevada competencia en algunos sectores está haciendo que muchas empresas apuesten por el comercio electrónico en respuesta a movimientos de sus competidores en dicha línea. En muchos casos esta apuesta se hace de forma apresurada sin realizar un análisis previo de las ventajas e inconvenientes de dicha decisión

## Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta

GRÁFICO Nº 3

## PRODUCTOS MÁS VENDIDOS EN ESPAÑA



y esto conduce al fracaso de forma habitual.

Precisamente, las altas tasas de fracaso de negocios en línea está haciendo que muchas empresas descarten inicialmente la idea de entrar en el sector del comercio electrónico y permanecen a la expectativa. Andersen Consulting considera que existen en España cuatro grupos de empresas según su actitud hacia el comercio electrónico:

–*Visionarias*: Son grandes empresas que han apostado decididamente por el comercio electrónico.

–*Pragmáticas*: Están adoptando progresivamente el comercio electrónico, pero analizando con cautela el entorno y con un nivel de decisión inferior a las visionarias.

–*Indecisas*: Sin una estrategia clara respecto al comercio electrónico. Prefieren permanecer a la expectativa confiando en que podrán subir al tren una vez que se haya puesto en marcha.

–*Reticentes*: No tienen previsto ampliar en los próximos años su inversión en este canal.

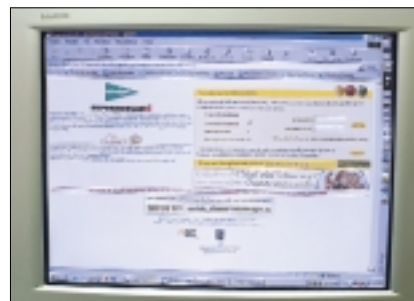
**4. Aspectos técnicos.** Pese a los últimos avances en tecnologías de la información, Internet sigue contando con una serie de inconvenientes técnicos que dificultan un mayor aprovechamiento de sus

posibilidades comerciales. Entre sus principales problemas técnicos podemos señalar:

–*Velocidad*: Es todavía hoy uno de los mayores problemas de la red. Así, aunque con la extensión de las líneas RDSI, el desarrollo de Internet-2, etc. se ha incrementado notablemente la tasa de transferencia a través de la red, todavía no es suficiente para muchos sectores.

–*Seguridad*: Los estudios señalan que la preocupación por la seguridad en las transacciones en línea es uno de los principales obstáculos para un mayor desarrollo del comercio electrónico. Así, los últimos estudios continúan mostrando una notable desconfianza de los usuarios a la hora de realizar operaciones con tarjeta de crédito a través de Internet.

–*Heterogeneidad tecnológica*: Una de las principales dificultades que debe afrontar el diseñador de un sitio web es elegir la plataforma a la cual dirigir su sitios. Dado que una misma página no se visualiza igual en todos los navegadores (Explorer, Netscape, Opera, etc.), ni siquiera en todas las versiones de un mismo navegador. Además, el diseñador deberá decidir si incluir elementos multimedia (formato Flash, por ejemplo) para cuya correcta visualización se requiere que el usuario instale en su equipo un determinado programa.



## LA DECISIÓN DE ENTRADA EN INTERNET

Una vez analizados los factores que influyen en la decisión de utilizar Internet como canal de venta podemos concluir nuestro análisis proponiendo un modelo que ayude a la empresa a decidir la opción más adecuada en función de su situación en relación a los factores externos e internos anteriormente comentados. En dicho modelo de decisión (gráfico nº 4) se recogen cuatro posibles opciones estratégicas entre las que la empresa debe elegir en función del valor que adopten factores internos y externos.

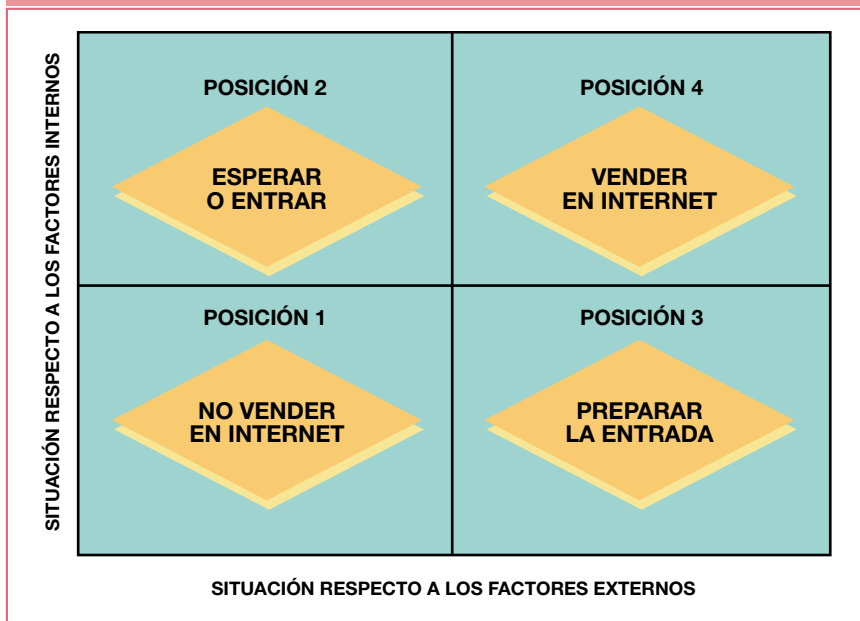
*Posición 1.* Cuando tanto los factores internos como los externos muestran valores negativos en nuestra empresa, la decisión más adecuada sería renunciar a la venta por Internet. Sin embargo, esto no debe suponer la renunciar a utilizar Internet como medio de contacto con el cliente y como medio de publicidad para dar a conocer la oferta de productos y servicios de nuestra empresa.

*Posición 2.* En este caso, los factores internos muestran valores positivos en nuestra empresa, pero las condiciones del entorno no resultan favorables para la utilización de Internet como canal de ventas. En este caso, la empresa puede optar entre esperar a que mejoren las condiciones del entorno antes de iniciar su proceso de venta en Internet o bien iniciar dicho proceso de ventas, para de este modo conseguir posicionarse en un mercado que en el futuro se prevé que pueda tener un elevado potencial de crecimiento, aún cuando en la actualidad no resulte rentable.

*Posición 3.* Cuando los factores externos son favorables, pero la empresa pre-

## Factores determinantes de la adopción de Internet como canal de venta

GRÁFICO Nº 4

**MODELO DE DECISIÓN SOBRE LA UTILIZACIÓN DE INTERNET COMO CANAL DE VENTAS**

senta una posición desfavorable en relación a los factores internos la opción más coherente sería comenzar a transformar la organización para adaptarla a la utilización de Internet como canal de ventas, trazando un plan estratégico de entrada en Internet que permita una mejora en relación a los factores internos.

*Posición 4.* En este último caso, tanto las características del entorno como las condiciones internas de la organización son favorables, por lo que la empresa no debe perder tiempo y comenzar, cuanto antes, su proceso de ventas a través de Internet, para posicionarse dentro de este enorme mercado.

**CONCLUSIONES**

El fenómeno Internet ha llegado de forma acelerada a determinadas organizaciones que al no asimilar correctamente las implicaciones de su adopción como canal de ventas ha provocado el fracaso de las primeras experiencias.

En nuestro estudio hemos tratado de proponer un modelo de análisis que permita a la empresa decidir si Internet puede adaptarse a su negocio y planificar la

forma adecuada de implantación. Para ello hemos distinguido entre factores internos y factores externos o del entorno.

La empresa deberá evaluar su posición competitiva dentro de su sector y desarrollar una estrategia acorde para su entrada en Internet. Aunque resulta difícil elegir la estrategia más adecuada debido a la alta incertidumbre existente, esto no debe ser en ningún caso una excusa para adoptar una actitud pasiva ante la revolución que Internet está provocando en el mundo empresarial.

En nuestro país a pesar del considerable retraso en la implantación del comercio electrónico con respecto al resto de países desarrollados todavía existe una importante oportunidad para las empresas que apuesten por este canal de ventas, desarrollando un plan de implantación coherente y acorde con las características internas de la organización y a las peculiaridades de su entorno competitivo. ■

**ANTONIO CHAMORRO MERA****FRANCISCO JAVIER MIRANDA GONZÁLEZ**

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales.  
Universidad de Extremadura

**BIBLIOGRAFÍA**

AECE (2000): "Tercer estudio sobre Comercio Electrónico en España". <http://www.aece.org>

ANDERSEN CONSULTING (1999): "e-Europe Takes off". Andersen Consulting.

BALLINA, F. J. de la. (1997): "El Desarrollo Tecnológico en la Distribución Comercial: La Venta Telemática." ESIC-MARKET (julio-septiembre): pp. 57-73.

BAÑEGIL, T. M. y MIRANDA, F. J. (2001): "Ha llegado la hora de internet: un análisis empírico de la presencia en Internet de las 200 mayores empresas españolas". Documento de Trabajo de la Universidad de Extremadura.

COCKBURN, C. y WILSON, T. D. (1996): "Business Use the World-Wide Web". "International Journal of Information Management", vol. 16, 83-102.

DOHERTY, N. F., ELLIS-CHADWICK, F. y HART, C. A. (1999): "Cyber retailing in the UK: the potential of the Internet as a retail channel". International Journal of Retail & Distribution Management, vol 27, nº 1, pp. 22-36.

EIGHMEY, J. y McCORD, L. (1998): "Adding value in the information age: Uses and gratifications of sites on the world wide web". Journal of Business Research, 41, pp. 187-194.

EVANS, J. R. y KING, V. E. (1999): "Business-to-business marketing and the World Wide Web: Planning, managing and assessing web sites". Industrial Marketing Management, vol 28, pp. 343-358.

FORRESTER RESEARCH, INC (2002). <http://www.forrester.com>

GRIFFITH, D. y KRAMPF, R. (1998): "An examination of the web-based strategies of the top 100 U. S. retailers". Journal of Marketing Theory and Practice, vol 6, nº 3, pp. 12-23.

HOFFMAN, D. L. y NOVAK, T. P. (1996): "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations". Journal of Marketing, 60, pp. 50-68.

MATÍAS, G.; RAMÍREZ, P. J. y SANZ, J. E. (2000): "E-Comercio". Editores Asociados I+D.

OCDE (1998): "Measuring Electronic Commerce". París. <http://www.ocde.org>

OCDE (1999): "The Economic and Social Impact of Electronic Commerce". OCDE, París.

RODRÍGUEZ, I. y HERRERO, A. (2002): "Comercio en la red: ¿Oportunidad comercial o espejismo empresarial?". Distribución y Consumo, nº 55.