

I. ESPAÑA ON-LINE

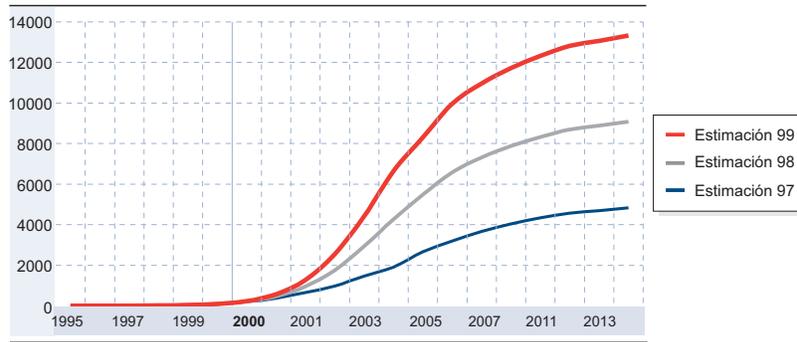
La velocidad del cambio obliga a una reflexión pausada: BSCH y Andersen Consulting ofrecen una base sólida para la misma

En el mundo de Internet cada mes vale por un año, los cambios se suceden a la velocidad de la luz y cada día surge un nuevo interrogante; una alianza en la red, una salida a bolsa que cuestiona la validez de los principios financieros básicos.... Por ello, desde BSCH y Andersen Consulting hemos pensado que para entender en profundidad el cambio que se está produciendo, sería valioso elaborar un informe que constituya una base sólida para la reflexión pausada de las estrategias e implicaciones de esta nueva "e-economía". El carácter revolucionario de Internet va más allá de un cambio del entorno competitivo de las empresas tradicionales y de la entrada de competidores nuevos y dinámicos, modificando la forma en que actuamos y vivimos, incluyendo un importante sesgo hacia la utilización de palabras de nuevo cuño que comienzan por la letra e (e-bancos, e-economía, e-comercio o e-tiendas).

Internet, la revolución del siglo XXI

En nuestra opinión, Internet actúa de catalizador de la revolución de las telecomunicaciones, similar en magnitud e intensidad a la que trajeron la máquina de vapor en el siglo XIX y la cadena de montaje en el siglo XX. Aunque la predicción del tamaño de esta revolución sea una labor harto complicada, hemos de destacar dos ideas principales: (1) sea cual sea la magnitud estudiada, su comportamiento es exponencial (suscriptores, publicidad, comercio electrónico, etc), y (2) todas las revisiones que se han ido realizando en las estimaciones han sido al alza y la magnitud real ha superado la estimación.

Evolución Excepcional de las Magnitudes Relacionadas con Internet



Fuente: BSCH y Andersen Consulting.

Un mercado de tamaño increíble en el que la estrella será el tráfico entre empresas (B2B)

Así, Internet tiene en la actualidad unos 240 mn de usuarios en el mundo, cifra que esperamos crezca hasta 600 mn en el año 2002 (un 35,7% de crecimiento anual), mientras que el comercio electrónico se espera que mueva en el mundo 3 bn US\$ en 2003 frente a los 111.400 mn US\$ que generó en 1998 (un 128,0% de crecimiento anual). La parte más importante de este volumen de comercio electrónico se la llevará el comercio entre empresas (un 86,5% del total), mientras que el comercio con particulares acaparará una nada despreciable cifra de 177.700 mn US\$ en el 2003. La importancia del comercio electrónico entre empresas proviene de los grandes beneficios que aporta la red a los procesos de compra de las grandes compañías (el primer efecto se produce por una migración de negocio ahora canalizado a través de plataformas EDI hacia otras basadas en Internet que son más baratas y flexibles).

Nuevas estrategias y nuevos modelos de negocio son necesarios para dar respuestas a las exigencias de la nueva economía

La magnitud de la revolución digital requiere un profundo replanteamiento de la estrategia y del modelo de negocio de la empresa, y no una actitud meramente reactiva frente al entorno y los competidores, ni una respuesta defensiva que sólo afecte a las capas más externas de las organizaciones. El modelo de relación de las empresas con los proveedores y clientes ha de estar basado en la colaboración, dando lugar a relaciones mucho más abiertas. Además, surgen oportunidades para el nacimiento de intermediarios digitales que aumentan la eficacia de los mercados y cambian la estructura de las relaciones entre los participantes del sector.

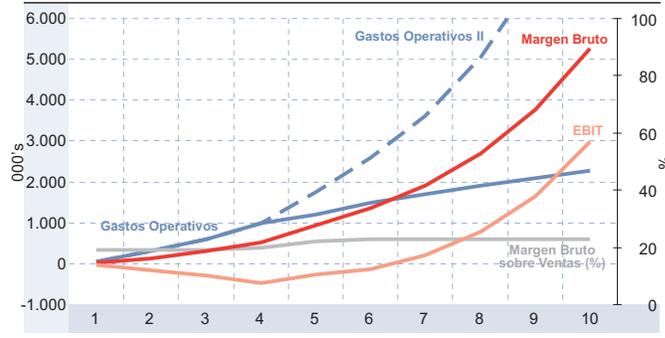
La valoración cualitativa prima sobre las herramientas cuantitativas, aunque proponemos un innovador modelo de valoración basado en opciones: el SCHROM

La valoración de las entidades involucradas en la “e-economía” plantea grandes dificultades dada la falta de madurez del “fenómeno Internet” y su enorme potencial de crecimiento. A ello se unen factores técnicos, que llevan a que el precio en bolsa en ocasiones se aleje sustancialmente de la valoración fundamental de la compañía, generando una sensación de “burbuja financiera”. En nuestra opinión, las herramientas cualitativas de valoración (ventaja del primero en entrar, fortaleza del modelo de negocio, importancia de los socios o del equipo gestor) son más importantes que las herramientas cuantitativas, basadas normalmente en múltiplos de compañías comparables más que en criterios absolutos de valoración como el descuento de flujos de caja. En un intento de avanzar en la línea para llegar a valoraciones absolutas más que relativas, hemos desarrollado nuestro propio modelo de valoración usando la teoría de opciones (el SCHROM o Santander Central Hispano Real Option Model).

El apalancamiento operativo y el fuerte potencial de crecimiento del mercado implican valoraciones elevadas para las empresas virtuales

Pero, ¿qué existe en la raíz del imparable ascenso de las compañías de Internet? ¿cómo se justifican sus elevadas valoraciones? ¿por qué todos hablamos de las maravillas de la red? El primer factor explicativo radica en que nos hallamos aún en la fase de despegue de un mercado exponencial que siempre ha sorprendido positivamente. Por otro lado, los modelos de negocio basados en Internet se fundamentan en los conceptos de apalancamiento operativo, escalabilidad y escasa inversión en activos físicos. Las fuertes inversiones necesarias para crear una red física en empresas tradicionales, ya sea en forma de estaciones base de telefonía móvil o tiendas para una cadena de distribución, no son precisas para establecer una presencia en Internet; en este nuevo medio, son los gastos en publicidad y marketing los que ayudan a crear prontas barreras de entrada y lazos intangibles con los clientes (quienes guardarán un lugar en su memoria sólo para unas pocas marcas “virtuales”).

Apalancamiento Operativo de las Compañías de Internet



Fuente: BSCH y Andersen Consulting.

¿Y ESPAÑA QUÉ?

España se encuentra rezagada en el desarrollo de Internet ...

El posicionamiento de España en esta “e-economía” es manifiestamente mejorable: nuestra tasa de penetración de Internet (8% a finales de 1999) es similar a la de EE.UU. hace más de tres años o a la media europea de hace dos; el comercio electrónico a través de la red alcanzó en 1999 unos 150 mn euros (160 veces menos que en EE.UU.) mientras que los ingresos por publicidad en Internet sólo llegaron a los 54 mn euros (68 veces menor que en EE.UU.). Además, la gama de servicios y la oferta de contenidos en castellano ha de ser todavía mejorada para poder colaborar en el despegue de Internet en nuestro país. Las principales razones que justifican este bajo nivel de desarrollo giran en torno a la falta de espíritu emprendedor del europeo, las altas tarifas telefónicas, la baja penetración del PC o las barreras culturales que separan a los países de nuestro lado del Atlántico.

... pero esperamos que la distancia con el resto de países vaya disminuyendo

Sin embargo, el futuro de Internet en España se plantea despejado ante el apoyo político (tanto a nivel comunitario como nacional y regional) al uso de Internet en busca de los beneficios que su proliferación ha traído a EE.UU. (baja inflación, elevado crecimiento económico o creciente productividad). Además, la mejora de las redes de telecomunicaciones, la popularización del modelo de acceso gratuito o la alta penetración de dispositivos alternativos de acceso a Internet (fundamentalmente el móvil y la televisión) colaborarán a ello. De esta forma, esperamos que el número de usuarios de Internet en España llegue a los 8,4 mn a finales del año 2002 (21,4% de penetración), que los ingresos generados por el comercio electrónico crezcan a una tasa del 210,7% anual hasta 1.540 mn euros en 2002 o que la publicidad a través de la red pase a suponer 550 mn euros (crecimiento del 116,8% anual).

El sector financiero supone un campo abonado para el desarrollo de Internet

El impacto por sectores en España será desigual. Uno de los más afectados será el sector financiero, pionero en la utilización del nuevo canal, dado que la distribución de servicios financieros no requiere la entrega física. En España esperamos que los 644.000 usuarios actuales de banca electrónica pasen a ser 2,4 mn en 2003. Los productos más sencillos y homogéneos (negociación de acciones, hipotecas, depósitos a plazo...) serán los más afectados por la distribución a través de Internet, atrayendo al nuevo canal altos volúmenes, aunque sin grandes presiones en márgenes dado que estos ya son actualmente ajustados. Sin embargo, a largo plazo opinamos que la distribución multicanal será un factor crítico de éxito ante la necesidad de diferenciación en función del servicio dado al cliente.

La interactividad de la red abre nuevas perspectivas de crecimiento para las compañías de medios

En el caso de las compañías de medios, Internet ofrece grandes posibilidades para la distribución eficiente de contenidos (que son de por sí inmateriales) a grandes audiencias. Las compañías de medios con un vínculo endeble con los contenidos que ofrecen se verán negativamente afectadas por Internet. Sin embargo, aquellas compañías que sean rápidas en desarrollar contenidos susceptibles de ser volcados sobre múltiples dispositivos (PCs, televisión digital, telefonía móvil u organizadores electrónicos personales) serán las ganadoras, dado que la interactividad que trae consigo Internet les ofrecerá la posibilidad de captar una nueva fuente de ingresos: el comercio electrónico.

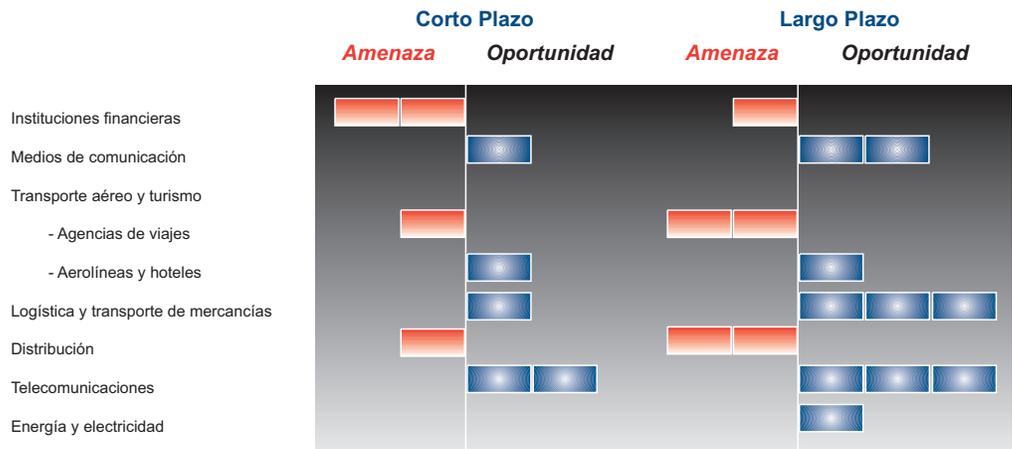
El impacto en la distribución de productos y servicios inmateriales es mayor al no tener que realizarse la entrega física del producto

En la distribución de productos y servicios, Internet se manifiesta como una plataforma interactiva de distribución muy eficiente y razonablemente barata de instalar. Ello facilita la entrada de nuevos competidores, sobre todo en aquellos campos en los que no exista la barrera de la distribución física. El modelo de negocio de las agencias de viajes tradicionales se ve desafiado por las agencias virtuales, que podrían llevarse cuotas de mercado del 10-15% en la reserva de billetes, reserva de hoteles y venta de paquetes turísticos. Otro producto que se presta especialmente a la distribución a través de la red son los programas informáticos para los que se espera una penetración del 40-50% en los próximos años (dependiendo de la mejora en la velocidad de transmisión de las redes), mientras que en la distribución de ordenadores y electrónica el impacto será significativo aunque menor (esperamos tasas del 10-15% en pocos años). En la distribución de artículos físicos, esperamos un mayor impacto en productos de precio unitario alto, pequeño tamaño y altos márgenes, aunque de hecho ha sido la venta de libros y CDs la más afectada por la red. En cuanto a los productos perecederos, las características propias del artículo lo hacen poco apto para la venta por Internet.

La red conlleva profundos cambios en la logística de los productos

El proceso de compra de artículos físicos por Internet cambia en un punto fundamental. La logística del producto de la tienda tradicional al hogar era realizada por el propio cliente, mientras que la compra por Internet exige la entrega en el domicilio del cliente. Las compañías logísticas capaces de implantar una red capilar de entregas serán las principales beneficiarias de un mercado que crecerá exponencialmente.

Resumen del Impacto de Internet por Sectores



Fuente: BSCH y Andersen Consulting.

Sin embargo, no conviene deslumbrarse con las oportunidades que abre la red

Para terminar, una nota de cautela. En primer lugar, las inmensas oportunidades que Internet ofrece a las compañías españolas no deben cegar a sus gestores. El impacto de Internet será desigual en los distintos sectores de actividad dado que las ventajas que aporta no se adaptan perfectamente a todos los productos y servicios. En segundo lugar, las estrategias de Internet vencedoras serán aquellas que sigan un enfoque multicanal que aproveche las características distintivas de cada canal de comunicación y distribución. Así, las compañías de Internet tienen la necesidad de plantar raíces en el mundo real y acudir a los canales tradicionales para que suplan sus propias deficiencias. Además, como el propio medio cambia constantemente, el Internet que tendremos en un plazo de cinco años probablemente no se parezca en nada al de hoy en día; nuevas oleadas de cambio llegarán con el Internet móvil y la televisión interactiva digital.

Con este documento “España *On-Line*” nuestro principal objetivo es dar una visión clara de qué es Internet y cómo afecta a la empresa española, además de servir de plataforma de pensamiento para reconsiderar las estrategias empresariales en y para la red. Tanto en BSCH como Andersen Consulting aspiramos a consolidarnos como líderes en el conocimiento del nuevo medio colaborando en el desarrollo de la “e-conomía” en España.