

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE INTERNET POR SECTORES DE ACTIVIDAD

VII.1. INSTITUCIONES FINANCIERAS

- *El sector financiero está siendo pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución, ya que la distribución de productos financieros no requiere un intercambio físico de bienes.*
- *Estimamos que en España existen 644.000 usuarios de banca electrónica, cifra que se elevará a 2,4 millones en el año 2003.*
- *Internet supone una considerable disminución de las barreras de entrada del sector. El proceso de convergencia europeo está llevando a las entidades europeas a introducirse en España a través de Internet. Además, están apareciendo nuevos competidores para las entidades tradicionales, como los brokers on-line y los portales financieros.*
- *Internet tendrá un mayor impacto en los productos más sencillos y sensibles al precio, como la negociación de acciones, los depósitos a plazo y las hipotecas. El impacto será menor en las cuentas corrientes, los seguros de vida y ciertos fondos de inversión.*
- *Se dejará sentir más en volumen que en márgenes, ya que, en la actualidad, los márgenes del sector son estrechos.*
- *Internet ofrece importantes oportunidades a las entidades financieras, como la posibilidad de reducir costes, conocer mejor las necesidades de los clientes y aumentar el rango de productos aprovechando el contacto con los clientes.*
- *La distribución multicanal será un factor crítico de éxito para las entidades que aspiren a diferenciarse mediante un alto nivel de servicio.*

VII.1.1. DE BANCO A PORTAL FINANCIERO

El impacto de Internet en el sector financiero es evidente

El sector financiero está siendo pionero en el uso de Internet como nuevo canal de distribución y es uno de los sectores en los que es posible analizar con más claridad su impacto. El desarrollo del canal Internet mantendrá un crecimiento sostenido debido a que la distribución de productos financieros no requiere un intercambio físico de bienes, ya que desde hace muchos años el dinero es, principalmente, un bien electrónico. De hecho, la banca por Internet es ya una realidad. Según Jupiter Communications, en EE.UU. 14,2 millones de americanos utilizan los servicios de banca electrónica (un 5,2% de la población). En España estimamos que existen 644.000 usuarios, un 1,6% de la población y que en el año 2003 se alcanzará la cifra de 2,4 millones de usuarios (lo que representa un 6,1% de la población y un 25% de internautas).

El impacto de Internet en la distribución de productos financieros es doble: se trata de un nuevo canal para distribuir productos tradicionales, pero, por otra parte, permite la aparición de nuevas áreas de negocio.

La disminución de las barreras de entrada facilita la penetración de nuevos competidores . . .

- Internet, entendido como nuevo canal, supone una importante amenaza de entrada de nuevos competidores. En este sentido, y dado el proceso de convergencia de las economías europeas en el entorno del Euro, Internet se convertirá en la vía de entrada en el sector español de banca comercial preferida de las entidades extranjeras y de otros sectores (*brokers*, aseguradoras), que ejercerán presión sobre los precios. Además, existe un riesgo enorme de que los bancos sean desintermediados como distribuidores de productos financieros y aparezcan nuevos distribuidores (los portales verticales y los agregadores de información). Como consecuencia de esta fuerte competencia se producirá, además, una pérdida de volúmenes en favor de los nuevos participantes.

. . . y supone un riesgo de desintermediación para las entidades financieras

- Internet está contribuyendo a acelerar la transición de los bancos como organizaciones basadas en productos hacia organizaciones basadas en el consumidor. Cobra cada vez más importancia la innovación, el talento, la calidad del servicio y la eficiencia. Los bancos ya no compiten con otros bancos, sino con todo tipo de entidades que ofrecen servicios financieros: *brokers on-line*, portales generalistas, aseguradoras, bolsas de valores, ECNs, etc. Todas estas entidades tenderán a convertirse en portales financieros que ofrecerán todo tipo de productos al cliente. Por ello, para los bancos tradicionales es clave establecer una presencia en la red de calidad, variada y competitiva en precio. Los recién llegados no corren el riesgo de canibalizar sus negocios tradicionales, lo que les está permitiendo ser más agresivos y rápidos que los bancos establecidos.

Internet permite desarrollar nuevas áreas de negocio

- Por otra parte, Internet permite desarrollar nuevos negocios, cuyo mejor ejemplo es la negociación de acciones por Internet. Podemos considerar este servicio como nuevo: el cliente ahora no sólo es capaz de dar órdenes directamente por Internet, sino que dispone de información en tiempo real, análisis, noticias, alertas, consulta de órdenes, acceso a bolsas extranjeras, etc. Este servicio totalmente nuevo ha dado paso a la aparición de un nuevo segmento de mercado, del que se han beneficiado nuevas compañías de Internet, así como algunas sociedades de valores que han migrado a esta nueva plataforma. En EE.UU. una de cada seis órdenes se introduce por Internet (una de cada tres en el caso de los particulares). En Europa este fenómeno no está tan desarrollado, pero estimamos que en Alemania hay 750.000 clientes de *brokerage on-line* actualmente. Por otra parte, en España prevemos que el número de usuarios de banca por Internet crecerá al 121% anual compuesto entre los años 1999 y 2002, hasta alcanzar los 774.000 usuarios.

Los bancos españoles gozan de una posición privilegiada para aprovechar el potencial de Internet

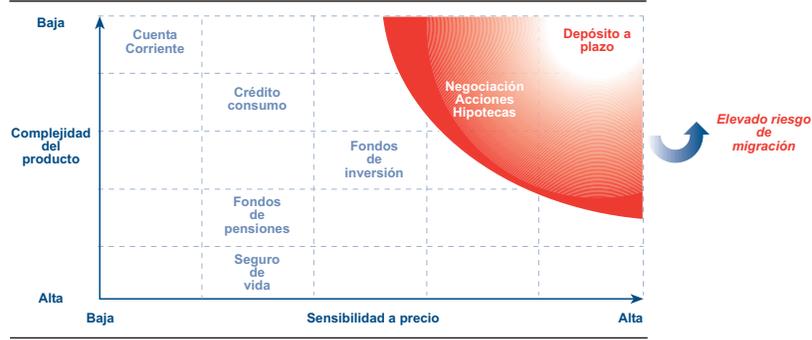
Sin embargo, los bancos tradicionales siguen encontrándose en una posición privilegiada para aprovechar este movimiento, ya que cuentan con dos ventajas: los clientes y una red establecida (tanto de sucursales como de cajeros) que les permite dar un servicio añadido que la nueva competencia no va a poder ofrecer. Por ello, aunque Internet representa una amenaza sustancial para las entidades financieras establecidas, también es una oportunidad para aquellas que entiendan el reto que supone y realicen una apuesta decidida por impulsar este canal dentro de su propia organización. Para las entidades tradicionales no tiene sentido establecer entidades independientes para competir en Internet, ya que no contarían entonces con la ventaja competitiva que supone una red ya establecida. La clave en este negocio maduro no es el precio, sino el servicio, y la capacidad de acceder a una entidad por múltiples canales es el mejor servicio que se puede ofrecer a un cliente.

VII.1.2. IMPACTO DE INTERNET EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS

El impacto será mayor en los depósitos a plazo, las hipotecas y la negociación de acciones

El impacto de Internet será mayor en aquellos productos en los que el consumidor sea más sensible al precio, mientras que cuanto más complejo sea el producto, más difícil se hará su distribución por Internet. Así, el impacto será mayor en la negociación de acciones, los depósitos a plazo y las hipotecas. Por el contrario, será mínimo en las cuentas corrientes (debido a la coste de cambio que suponen las domiciliaciones), los seguros de vida y ciertos fondos de inversión (aquellos de mayor complejidad como fondos de emergentes o fondos de fondos).

Efecto de Internet en Distintos Productos Financieros



Fuente: BSCH.

Los ajustados márgenes del sector limitan las posibilidades de ofrecer mejores condiciones

Sin embargo, debemos tener en cuenta que incluso en los productos con mayor sensibilidad al precio, ésta es limitada. El negocio bancario es un negocio maduro, donde el nivel de competencia es elevado. Basta citar dos ejemplos. Obtener un ahorro de medio punto porcentual en el tipo de una hipoteca a 15 años, implica una rebaja de la cuota mensual de tan sólo un 3,5%. Por otra parte, ING Direct, con una oferta de tipos sobre depósitos por encima del mercado, ha captado en España 36.000 clientes en siete meses, de los cuales es dudoso cuántos se mantendrán en la entidad si ésta rebaja los tipos que paga o surgen ofertas competidoras ofreciendo mejores condiciones.

El impacto de Internet será mayor en volumen que en márgenes. No prevemos una reducción generalizada de márgenes, dado que éstos son muy reducidos en la actualidad (en algunos productos como la imposición a plazo fijo o el crédito hipotecario apenas superan los 100 puntos básicos), sino la captación de volúmenes significativos, mediante ofertas muy agresivas, por la nueva competencia.

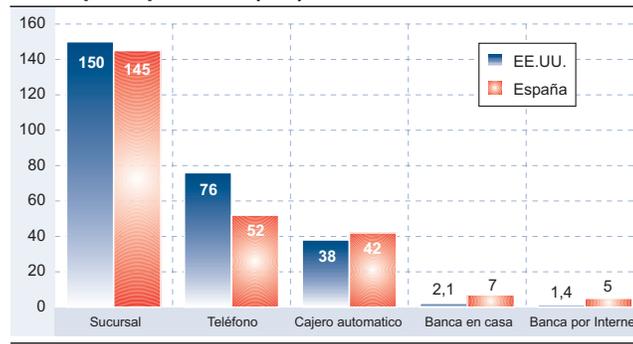
VII.1.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESTABLECIDAS

Internet crea oportunidades para las entidades establecidas . . .

Internet presenta una serie de oportunidades para las entidades financieras establecidas:

- Este nuevo canal permite aumentar la eficiencia y reducir costes. Al eliminar la intervención humana de las relaciones entre el cliente y los sistemas del banco, se mejoran los tiempos de respuesta, se aumenta la calidad del servicio y se reducen los errores. El coste marginal de una transacción por Internet es una mínima parte del coste de la misma transacción en una sucursal. Esto permitirá seguir profundizando en el proceso de reducción de costes en el que las entidades bancarias se encuentran inmersos.

Coste por Operación (Pts)



Fuente: Open Bank.

- Internet representa una valiosa herramienta para conocer al consumidor y, especialmente, para poder personalizar las ofertas y por lo tanto aumentar la efectividad del marketing y de las relaciones con clientes.
- Internet puede impulsar una mayor integración en la oferta de las entidades financieras, que intentarán aprovechar su clientela para vender más productos financieros. Se trata de ofrecer a la clientela todos aquellos productos financieros que necesite sin que tenga que salirse de la página de Internet de la entidad.

. . . pero plantea riesgos importantes

Sin embargo, pensamos que los riesgos que entraña Internet para las entidades establecidas son aún mayores que las oportunidades que pueda ofrecer:

- Internet constituye un nuevo canal directo que favorecerá la entrada de nuevos competidores, tanto de otros países como de otros sectores. Aunque se mantiene la barrera de entrada formada por las redes de sucursales, la llegada del euro, junto con el fuerte crecimiento del canal Internet, ha llevado a varias entidades europeas a adoptar estrategias de crecimiento utilizando este medio. Este es el caso de Bank of Scotland, Lloyds TSB, ING Direct, Deutsche Bank (banca privada), SEB, Crédit Suisse o ABN Amro. Es probable que, al igual que se ha desarrollado el concepto de *bancassurance*, las aseguradoras comiencen a competir con mayor fuerza en el negocio tradicional bancario, especialmente en el lado del pasivo. Tanto los bancos como las aseguradoras de vida están gestionando el ahorro del particular, bajo cualquier forma (seguro de vida, depósito, fondo de inversión o fondo de pensiones) y no tiene sentido que éste tenga que acudir a dos tiendas distintas para recibir ofertas de productos de ahorro. En Europa, las aseguradoras que probablemente compitan en el negocio bancario tradicional son Axa, Allianz, Prudential y Zurich Financial Services.

Sin embargo, curiosamente, los casos más exitosos de ganancia de cuota de nuevos competidores en mercados maduros se han producido en el mercado inglés y el canal utilizado no ha sido Internet. Egg captó 7.600 mn GBP en depósitos y 800.000 clientes en 18 meses pagando tipos por encima de mercado, aunque inicialmente las aperturas de cuentas se producían fundamentalmente por teléfono. Standard Life, que entró el año pasado en el mercado de hipotecas, obtuvo en su primer año una cuota del 11% en nuevas hipotecas utilizando como canal los asesores financieros independientes. Esto demuestra que el negocio bancario está sometido a presiones competitivas continuas y que las entidades tendrán que seguir reduciendo costes para poder seguir compitiendo.

- Probablemente el mayor riesgo de Internet para las entidades bancarias es el de desintermediación. La aparición de Internet implica una “popularización” de la información financiera, que deja de ser monopolio de las entidades financieras. Los portales generalistas, los portales financieros y los agregadores de información pueden convertirse en el destino preferido por los clientes. Esto se está produciendo ya en EE.UU., donde un porcentaje muy significativo de los usuarios de Internet utiliza los grandes portales para consultar cuestiones financieras, comparar ofertas, contratar depósitos etc. De hecho, de las diez *webs* más consultadas en cuestiones financieras, sólo una pertenece a un banco.

Cuota de Mercado de Usuarios de los Principales Portales Financieros (EE.UU.)

Sitio Web	Usuarios (%)
AOL Finance	12,70
Yahoo Finance	5,40
Quicken	3,20
E-trade	2,90
MSN Money	2,70
First USA	2,50
American Express	1,90
Charles Schwab	1,40
Wells Fargo	1,20
DiscoveryCard	1,20

Fuente: Media Metrix (mayo 1999).

Para defenderse de esta amenaza los bancos deben constituir una red de alianzas con los principales portales que les garantice el acceso a los clientes (al estilo BBVA-Terra, Comdirect-T-Online o Halifax-BT). Los bancos que se queden atrás corren el riesgo de perder clientes a costa de otros intermediarios.

- Por otra parte, la mayor transparencia junto con la aparición de nuevos competidores ejercerá presión sobre los márgenes. El hecho de que los recién llegados sean menos intensivos en capital que los bancos tradicionales, al carecer de una red de sucursales, unido a su mayor motivación por conseguir economías de escala dado que sus costes variables son prácticamente despreciables, provocará una guerra de precios por parte de los bancos virtuales. El riesgo para los bancos tradicionales vendrá de los clientes que migren al nuevo canal, ya que exigirán mejores condiciones, mientras que los clientes de las sucursales serán menos sensibles al precio debido al mejor servicio prestado a través de éstas.

- Por último, Internet representa para las entidades financieras tradicionales un serio potencial de conflicto de canales. Los bancos son conscientes de que desarrollando sus negocios de Internet provocarán una canibalización de los demás canales, pero deben continuar avanzando en esta dirección ante el riesgo de sufrir una pérdida de clientes.

La distribución multicanal será un factor crítico de éxito

Para posicionarse en este nuevo entorno los bancos tradicionales sólo tienen una opción: invertir en el desarrollo de este canal, seguir mejorando el servicio y reduciendo costes. Los bancos tradicionales siguen contando con una importante ventaja sobre las nuevas entidades: la capacidad de distribución multicanal. El mejor ejemplo de esto lo encontramos en Charles Schwab, el *broker* por Internet líder en EE.UU. cuyo éxito radica en la posibilidad que tienen sus clientes de contratar, indistintamente, servicios por Internet, por teléfono y a través de una red de oficinas. En Europa triunfarán aquellas entidades que sean capaces de conducir a sus clientes hacia este nuevo medio, reduciendo simultáneamente costes, y que ofrezcan una elevada calidad de servicio. Para el resto, el panorama competitivo es complicado.

VII.1.4. LOS NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Están apareciendo nuevos modelos de negocio

Internet favorecerá la aparición de nuevos modelos de negocio. Probablemente, en el futuro, la oferta de productos financieros no se limitará exclusivamente a los bancos tradicionales, sino a los portales generalistas, los portales financieros, los *brokers on-line*, las propias bolsas (tras su privatización), las compañías de tarjetas de crédito, las aseguradoras etc., debido a que la inversión requerida para desarrollar y mantener una presencia en Internet es significativamente menor que la requerida para implantar una red de sucursales. Todas aquellas entidades que ya cuentan con clientes intentarán aprovecharlos para ofrecer todo tipo de productos de ahorro, inversión y financiación.

PORTALES GENERALISTAS

A través de zonas especializadas dentro del portal, éstos ofrecen productos y servicios financieros a sus clientes. Debido a la cantidad de visitas que reciben, se están convirtiendo en el competidor más poderoso de los bancos establecidos (un 12,7% de los usuarios de Internet en EE.UU. utiliza AOL Finance como vía para consultar o contratar productos financieros).

PORTALES FINANCIEROS

Son portales verticales dedicados a temas financieros. Proporcionan toda la gama de servicios relacionados con el sector, incluyendo contenidos, productos y servicios específicos, consiguiendo la fidelización del usuario. Los portales verticales (financieros) aspiran a convertirse en supermercados de productos financieros, ofreciendo un amplio rango de productos propios y de terceros a través de alianzas con otros proveedores, para aprovechar las ventajas de la escala. Generalmente los portales financieros comienzan como meros proveedores de contenidos (por ejemplo, *invertia.com* o *thestreet.com*) y evolucionan para ofrecer productos y servicios a los clientes por los que se llevan una comisión. Pueden ser portales independientes (*Uno-e.com*) o formar parte de un portal generalista (*Quicken*).

AGREGADORES DE INFORMACIÓN (INFOMEDIARIOS)

Proporcionan información sobre la oferta en el mercado y comparativas de precios sobre un producto específico. A diferencia de los portales verticales, proporcionan contenidos y servicios muy especializados. Se llevan una comisión por cada cliente que proporcionan a las compañías creadoras de los productos ya que, en general, son meros distribuidores que no asumen ningún riesgo. Su principal arma competitiva es que ofrecen al consumidor toda la oferta del mercado, que éste no puede encontrar en las *webs* de los bancos (e-loan, e-mortgage, InsuWeb), aunque, dado que esta información tiene escaso valor añadido (es fácil de replicar), es probable que su modelo de negocio migre hacia el portal financiero.

Los intermediarios representan un riesgo para el sector si consiguen una masa importante de clientes y exigen a los bancos comisiones por el hecho de proporcionarles clientes. No obstante, ellos mismos corren peligro porque los clientes quieren un solo portal que les resuelva todos sus problemas y éste suele ser un portal generalista.

PORTALES DE LAS COMPAÑÍAS

Son las *webs* desarrolladas por los bancos. Corren el riesgo de acabar resultando poco interesantes para los clientes, dado que las rigideces de los bancos sólo les permiten ofrecer productos propios, y se enfrentan a mucha competencia con mejores contenidos y equipos especializados que conocen las necesidades del cliente *on-line*.

Los portales de los bancos pueden generar tráfico con las aplicaciones en las que existen dificultades al cambio o en que el cliente percibe mayor valor añadido, como cuentas corrientes o productos sofisticados. Su futuro depende de que el cliente tenga necesidad de acudir a los mismos. De momento los bancos cuentan con el favor de los clientes, que prefieren operar en Internet con un banco y no con un portal u otro infomediario. Sin embargo, esto podría cambiar en el futuro.

VII.1.5. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO del Sector Financiero ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Los grandes bancos tienen la necesidad de seguir reduciendo costes, debido a sus amplias redes de sucursales, para mantener la competitividad frente a los nuevos entrantes - La rapidez se convierte en factor predominante de éxito frente al tamaño. La dimensión de los bancos no es suficiente para garantizar su posición competitiva - Claro conflicto de canal para las entidades tradicionales - Los bancos de pequeño tamaño se enfrentan a fuertes inversiones en tecnología - Estructuras muy piramidales que dificulta dar respuesta a la velocidad a la velocidad que exige internet. - Políticas de publicidad poco agresivas, en especial en bancos y cajas pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuye la tradicional inercia de los clientes bancarios. Los bancos reducen el control sobre sus clientes, aumentando la rotación de éstos - Posible aparición de infomediarios que exigirán una parte del margen del negocio - El aumento de transparencia ejercerá una presión en los precios que se trasladará a los productos ofrecidos por los canales tradicionales - El gran desarrollo de los <i>brokers on-line</i>, con unas comisiones significativamente menores que las de la banca tradicional, podría significar la pérdida de cuota de los bancos tradicionales - Los negocios de Internet producirán una canibalización en los canales tradicionales que podría originar un exceso de capacidad en éstos - Conflicto de canal con los canales tradicionales Posible aparición de nuevos entrantes financieros y no financieros - Seguridad/legislación
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Los bancos disponen actualmente de una gran base de clientes - El tradicional control que los bancos españoles han ejercido en el sector financiero les posiciona favorablemente para aprovechar las oportunidades del nuevo canal - Elevada capacidad tecnológica de los bancos españoles - Fuerte marca establecida - Fuerte capacidad financiera para afrontar cambios 	<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de reducción de costes operativos y fijos - Nuevas formas de personalizar las relaciones con clientes y de entender sus necesidades - Posibilidad de incrementar la oferta de productos y servicios aprovechando la clientela existente - Potencial de traslado del <i>know-how</i> adquirido en España a Latinoamérica - Posibilidad de dirigirse a nuevos clientes - Reducidas barreras para afrontar nuevos negocios no bancarios.

Fuente: BSCH.

VII.1.6. ANÁLISIS DEL SECTOR EN ESPAÑA

BANCA POR INTERNET

Existen 644.000 clientes de banca electrónica en España

Se espera que el número de clientes de banca electrónica en España ascienda a 2,4 millones en el año 2003

Según las estimaciones de BSCH, actualmente existen 644.000 clientes de banca electrónica en España, lo que representa un 18% de los usuarios de Internet y un 1,6% de la población. Esto compara con los 14,2 millones de usuarios existentes en EE.UU. (un 18,2% de los usuarios de Internet y un 5,2% de la población total).

Nuestras estimaciones contemplan un incremento anual compuesto para el período 1999-2003 del 38,6% en el número de usuarios de banca electrónica, hasta alcanzar los 2,4 millones. Este crecimiento vendrá impulsado por dos fuerzas: el incremento en la tasa de penetración de Internet y el incremento en el número de usuarios de Internet que utilizan banca por Internet. Estimamos que el porcentaje de usuarios de Internet que utilizarán banca electrónica alcanzará el 25% en el año 2002, frente al 31,6% estimado en Estados Unidos para esa misma fecha. A partir de ese momento el crecimiento del número de usuarios de banca electrónica seguirá siendo fuerte, ya que la penetración de Internet en España alcanzaría el 21,4%, frente a tasas superiores al 40% en Estados Unidos, a pesar de que los usuarios de banca electrónica apenas representarán un 5,3% de la población (precisamente el porcentaje de población que usa banca electrónica actualmente en Estados Unidos).

Proyecciones de la Banca Electrónica en España

	1998	1999	2000E	2001P	2002P	2003P
Población	39.134.000	39.167.700	39.208.240	39.248.610	39.282.420	39.282.420
Usuarios de Internet	2.415.000	3.605.000	5.400.000	7.270.000	8.390.000	9.513.000
Penetración de Internet (%)	6,2	9,2	13,8	18,5	21,4	24,2
Usuarios de banca electrónica	ND	644.000	1.161.000	1.817.500	2.097.500	2.378.250
Penetración banca electrónica usuarios Internet (%)	ND	17,9	21,5	25,0	25,0	25,0
Penetración banca electrónica población (%)	ND	1,6	3,0	4,6	5,3	6,1

Fuente: BSCH.

Existen dos posibles enfoques para afrontar el desarrollo de la banca por Internet

Lógicamente, este crecimiento en el número de usuarios de banca electrónica es un reto para los bancos tradicionales, que deberán afrontar un proceso de migración de clientes hacia este nuevo canal, reduciendo sus costes simultáneamente y ofreciendo una elevada calidad de servicio. Debemos tener en cuenta, además, que los primeros en migrar hacia la banca por Internet serán aquéllos de renta más alta.

Los bancos españoles están adoptando dos enfoques diferentes para afrontar este reto: considerar Internet como un nuevo canal que se une a las oficinas y a la banca telefónica (Banco Popular, La Caixa) o crear bancos específicos para competir exclusivamente en Internet (Uno-e.com, Open Bank). Aunque la mejor calidad de servicio se ofrece integrando todos los canales, el segundo tipo de iniciativas soluciona dos problemas: el conflicto de canal y la necesidad de actuar rápidamente.

Los principales desarrollos en el mercado español son los siguientes:

- Bankinter** Bankinter siempre ha estado a la cabeza en innovación tecnológica y ofrece banca por Internet desde 1996. El modelo de Bankinter se basa en la distribución multicanal, con precios diferenciados para cada canal. Actualmente 47.900 particulares operan habitualmente en banca por Internet (97.000 dados de alta en el servicio) y 14.900 empresas utilizan la banca electrónica. En su servicio de *brokerage on-line*, Bankinter tiene unos 20.000 clientes, siendo líder destacado en España. Además, Bankinter cuenta con 127.600 clientes en su servicio de ISP, de los que 52.100 son activos. La *web* de Bankinter tiene 9,4 millones de páginas vistas al mes, siendo la primera de la banca española. A ello hay que unir las 1,3 millones de páginas vistas del portal Km0, que es el 13º portal en España según este criterio. Bankinter ha renombrado su banca por Internet como *ebankinter.com* y prevé desarrollar nuevas iniciativas en los próximos meses.
- Open Bank** Es el banco directo de mayor antigüedad en el mercado español y el vehículo del BSCH para competir en Internet. Tiene en la actualidad 95.000 clientes que mantienen unos recursos de cerca de 150.000 mn Pts. Aunque inició su andadura como banco sin sucursales basado en apoyo telefónico, en la actualidad un 35% de los clientes tiene contrato por Internet, de los que 10.000 realizan transacciones de manera habitual. A finales de 1999 el banco creó Open Value, un *broker* de bolsa. A diferencia de Uno-e.com, Open Bank no pretende convertirse en un agregador de información, sino que es la propia entidad la que selecciona las mejores ofertas y las presenta a sus clientes. El 40% de la operativa en bolsa de sus clientes se realiza actualmente por Internet.
- Uno-e.com** Será un portal financiero que distribuirá productos de distintas entidades lanzado recientemente por el grupo BBVA y participado al 49% por Terra. Tiene proyectado extenderse a varios países latinoamericanos y al sur de Europa. Uno-e.com utilizará la ficha bancaria del Banco de Comercio. La vocación de Uno-e.com es convertirse en el supermercado financiero líder en España. Su modelo es el de agregador de información y su alianza con Terra (participada mayoritariamente por Telefónica y en la que el BBVA tiene un 3%) le permitirá convertirse en uno de los agregadores de información de productos bancarios líderes en el mercado español. BBVA no utilizará su marca en el proyecto, con el fin de poder ofrecer productos de distintas entidades. BBVA cuenta en la actualidad con 133.000 clientes a través de Internet en España.
- ING Direct** Comenzó a operar en España en mayo de 1999, buscando la captación de pasivo bancario y ofreciendo ahorro a la vista y depósitos a plazo con una mejor remuneración que el mercado (4,1% sin comisiones). Ha logrado captar unos 36.000 clientes y 50.000 mn Pts en siete meses.

NEGOCIACIÓN DE ACCIONES POR INTERNET

Aparición de una nueva línea de negocio para las entidades españolas

En el análisis del impacto de Internet en el sector bancario, consideramos que la negociación de acciones por Internet es un nuevo negocio. En Europa, a diferencia de EE.UU, la intermediación en bolsa con particulares está en manos de los bancos comerciales. Esta es una de las áreas en las que el impacto de Internet va a ser más importante, ya que, en nuestra opinión, no sólo constituye un nuevo canal, sino que abre nuevas posibilidades a este negocio antes no disponibles o al alcance de unos pocos: información en tiempo real, análisis, alertas, órdenes en mercados internacionales, compra a crédito, derivados, etc.

Este mercado experimentará un crecimiento exponencial. Desde los poco más de 70.000 clientes existentes en 1999 se alcanzará casi un millón de usuarios en el año 2003. Actualmente estimamos que en España sólo un 2% de los usuarios de Internet realizan operaciones de bolsa por esta vía (es decir, sólo un 0,6% de la población). En EE.UU. esta cifra fue del 8,5% en 1999 y del 3,4% en Alemania en 1998 (aunque se espera que este porcentaje se haya duplicado en 1999). El crecimiento en España no sólo se va a ver impulsado por el incremento en el número de usuarios de Internet, sino por una mayor cultura de bolsa y por el aumento en la cantidad y calidad de la oferta: casas de bolsa españolas, bancos, brokers *on-line* extranjeros, etc.

Proyecciones de Negociación de Acciones por Internet en España

	1999	2000E	2001P	2002P	2003P
Usuarios de <i>brokerage on-line</i>	70.808	194.722	506.277	773.835	951.300
% crecimiento	ND	175,0	160,0	52,8	22,9
% usuarios de Internet que hacen <i>brokerage</i>	2,0	3,6	6,8	9,2	10,0
% población total que hace <i>brokerage on-line</i>	0,2	0,5	1,3	2,0	2,4

Fuente: BSCH.

Es probable que en este negocio los bancos españoles pierdan comisiones frente a los nuevos participantes debido a que el desarrollo de sistemas de negociación *on-line* competitivos supone un fuerte conflicto de canal. Asumiendo que la comisión media por una operación de bolsa en una sucursal gira en torno al 0,7% (0,35% comisión del banco y 0,35% para la SVB) y que en un *broker* medio es de 15 euros, el ahorro puede ser sustancial (desde 57% en una orden de 5.000 euros al 86% en una orden de 15.000 euros).

Ahorro en una Orden de 10.000 €

Comisión sucursal (%)	0,7
Comisión orden 10.000 € sucursal (€)	70
Comisión nuevos participantes (€)	15
Ahorro (%)	-78,6

Fuente: BSCH.

Las principales iniciativas existentes en el mercado español se recogen en el siguiente cuadro:

Iniciativas de *Brokerage On-line* en España

	Tarifa España	Mercados internacionales	Tarifa Bolsa Frankfurt	Tarifa Nasdaq
BCH Broker-Santander Broker	0,6% (min. 6 €)	Sí	NS	NS
Banestobroker	0,2% (min. 500 Pts)	No	NS	NS
Bankinter	7 €	Sí	0,1% más 42 €	3,5 centavos por acción más 17 €
Openbank	5 € + 0,14%	Sí	0,9% (min. 30 €)	0,9% (min. 30 €)
Ciberbroker	0,20%	No	NS	NS
Renta 4	0,15% (min 3€)	No	NS	NS
Ibersecurities	0,15% (min. 6 €)*	No	NS	NS
Gaesco	0,15% (min. 3 €)	No	NS	NS
Norbolsa	0,25% (mínimo 3 €)	No	NS	NS
GVC	0,15% (mínimo 15 €)	No	NS	NS

Fuente: BSCH.

* Cuota mensual 12 €.

Además, existen otras compañías que han mostrado su interés en desarrollar este negocio en España. Así, Caja Madrid, Terra, El Corte Inglés, Banco Zaragozano e Indra han anunciado la creación de una sociedad de intermediación bursátil a través de Internet (e-TS) en la que invertirán 12.000 mn Pts en tres años. Los *brokers* por Internet extranjeros también han expresado su interés por entrar en España, entre ellos E-Trade, Comdirect, Direkt Anlage y Selftrade.

VII.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

- *Internet está acelerando la evolución del sector de medios, que ha estado siempre muy influido por los desarrollos tecnológicos.*
- *Internet afecta sobre todo a la distribución de los contenidos. La naturaleza inmaterial de éstos aumenta su potencial para ser distribuidos a través de Internet, creando una amenaza de desintermediación para las compañías tradicionales.*
- *Internet, como canal de comunicación, presenta unas características novedosas que le hacen superar los canales tradicionales: comodidad, instantaneidad, ubicuidad e interactividad.*
- *El acceso a contenidos de calidad será un factor clave para conseguir diferenciarse y evitar la desintermediación.*
- *El comercio electrónico supone una nueva fuente de ingresos para las compañías tradicionales.*
- *Se espera una migración del gasto publicitario desde los soportes tradicionales hacia Internet, debido a las ventajas que Internet presenta para la publicidad: potencial para conocer los hábitos de los clientes y para establecer segmentaciones de mercado, potencial para establecer estrategias de marketing directo o disminución de los costes de distribución.*
- *El impacto de Internet se sentirá de forma desigual en los distintos medios, afectando principalmente a la televisión abierta (debido a la convergencia entre televisión e Internet), a la prensa generalista y especializada (debido a la migración de los anuncios clasificados hacia Internet) y a la música. Estimamos que el impacto será más limitado en los libros y en la radio.*

Internet ha acelerado la evolución del sector de medios

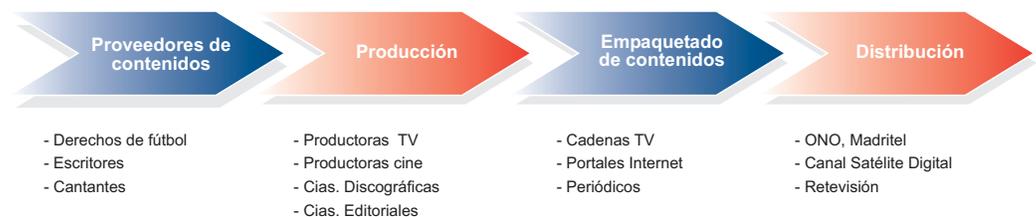
La aparición de Internet ha acelerado la evolución del sector de medios, que tradicionalmente se ha visto muy afectado por los cambios tecnológicos. Buena muestra de ello son los recientes acontecimientos, como la fusión de AOL con Time Warner para crear la mayor compañía de medios del mundo, o la alianza de Vodafone y Vivendi para crear una plataforma de acceso múltiple a distintos contenidos, conocida como MAP (Multi Access Portal), que contará con más de 70 mn de clientes en todo el mundo. Las compañías de medios han de hacer frente al difícil dilema estratégico de adaptar los modelos de negocio a la nueva realidad o mantenerse fieles a las antiguas reglas del juego.

Gran número de compañías están demostrando su compromiso con la primera opción, acometiendo importantes inversiones en proyectos para ganar presencia en la red, aunque todavía muchas de estas iniciativas tienen un carácter más defensivo que ofensivo. En España, las principales iniciativas están siendo desarrolladas por el grupo Recoletos (www.recoletos.es), los periódicos El Mundo (www.el-mundo.es) y El País (www.elpais.es) y el grupo PRISA a través de su portal Inicia.com (www.inicia.com). Por otra parte, en Europa cabe destacar inversiones como las anunciadas por Pearson, Reuters, BSKyB o Canal Plus.

VII.2.1 UN CAMBIO EN LA PROPOSICIÓN DE VALOR

Para entender el impacto de Internet es preciso analizar la cadena de valor del sector de medios. Esta se divide en cuatro grandes eslabones: provisión de contenidos, producción de los mismos, agregación y distribución.

La Cadena de Valor del Sector de Medios



Fuente: BSCH.

La naturaleza inmaterial de los contenidos aumenta su potencial para ser distribuidos a grandes audiencias a través de Internet. Además, Internet es un nuevo canal de comunicación que ofrece características como la comodidad, instantaneidad, ubicuidad e interactividad que le hacen superar a los canales tradicionales. Por primera vez se pone al alcance del usuario la posibilidad de controlar activamente el proceso de comunicación y elegir con sólo un click los contenidos que desea ver y el momento en que desea verlos.

Internet afecta radicalmente a la distribución de los contenidos...

Este cambio en la forma de distribuir los contenidos tendrá un efecto devastador en las compañías atadas de forma inflexible a una determinada plataforma de distribución, sobre todo en aquéllas que no hayan retrocedido en la cadena de valor para crear vínculos suficientemente sólidos con los proveedores/agregadores de contenidos. Por otro lado, las compañías proveedoras de contenidos han de ser suficientemente flexibles para permitir que sus contenidos sean distribuidos por todas las plataformas posibles.

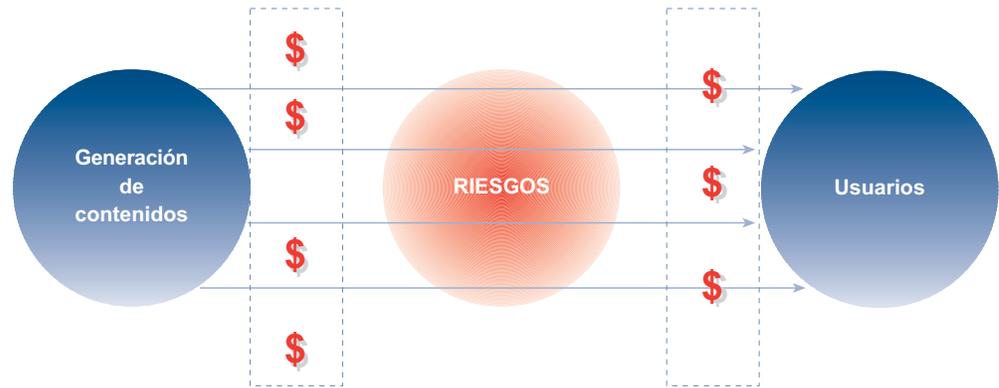
...creando una seria amenaza de desintermediación

Ahora bien, aparece la amenaza de desintermediación para muchas compañías de medios que han estado situadas tradicionalmente entre los contenidos y los consumidores finales, dado que la distribución deja en gran medida de aportar valor ante la disminución en las barreras de entrada que ha traído consigo Internet.

Los contenidos serán un factor clave de diferenciación

Dada la importancia que cobra el acceso a los contenidos, y al ser éstos un factor clave para conseguir la diferenciación y evitar la desintermediación, es de esperar que cada vez sea más difícil conseguir contenidos exclusivos, y que la competencia por los mismos produzca una subida de los precios e incluso la imposibilidad de conseguirlos para algunos jugadores de la industria.

Internet Acerca a los Usuarios a las Fuentes del Contenido



Fuente: BSCH.

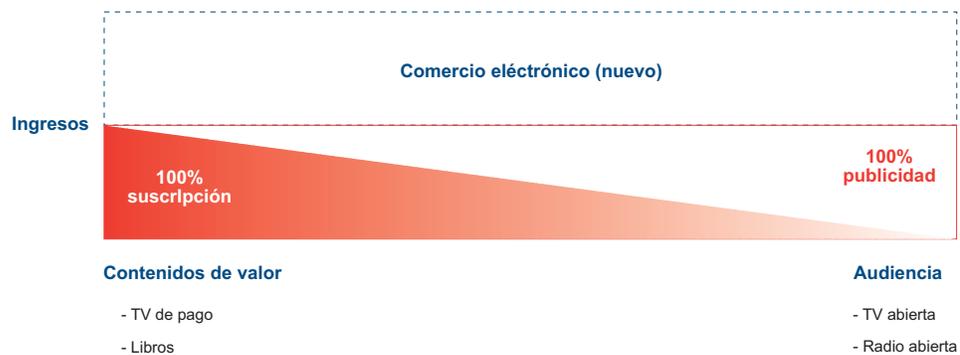
La mayor facilidad de acceso a los contenidos a través de diversas plataformas (PCs, televisores, terminales móviles, agendas electrónicas) que proporciona Internet, significa un acercamiento del usuario a la fuente primaria del contenido. Esto produce la polarización de las compañías de medios en torno a uno de los dos extremos de esta cadena: el contenido o el usuario. Las compañías que queden en medio de estos dos polos serán las que se verán más negativamente afectadas.

El comercio electrónico significa una nueva fuente de ingresos para las compañías de medios

Pero el cambio más radical en la proposición de valor que ha traído Internet para las compañías de medios surge de la posibilidad de interactividad que incorpora este nuevo medio. Gracias a esta interactividad, se ha abierto una nueva fuente de ingresos con crecimiento exponencial para las empresas del sector: el comercio electrónico.

En general, las empresas del sector basaban hasta ahora sus ingresos en dos fuentes: suscripciones y publicidad. Así, los contenidos de más valor añadido reciben una mayor proporción de ingresos de suscripción (TV de pago o compañías editoriales) y los contenidos dirigidos a audiencias masivas captan sobre todo ingresos por publicidad (TV en abierto o radio), existiendo modelos de negocio intermedios que generan ingresos de ambas fuentes en proporciones semejantes (periódicos o revistas).

Cambio de Proposición de Valor en el Modelo de Negocio de las Compañías de Medios



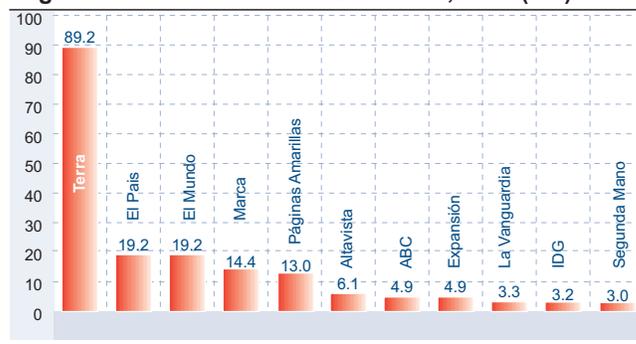
Fuente: BSCH.

La aparición del comercio electrónico, impulsado por la interactividad que permite Internet, supone una tercera vía de obtención de ingresos para el sector. Tanto las empresas que producen contenidos de alto valor añadido como las dirigidas a audiencias masivas tienen el potencial de beneficiarse del nuevo mercado que representa el comercio electrónico. Las primeras serán capaces de atraer audiencias concretas con intereses específicos a las que se les podrá ofrecer productos que satisfagan sus necesidades particulares. Las últimas, aprovechando sus audiencias masivas, tienen también la posibilidad de aprovechar el tráfico, generando oportunidades de venta de artículos de interés general.

Las compañías de medios españolas se encuentran bien posicionadas en términos de audiencia

Ante esta nueva fuente de ingresos, las compañías españolas de medios han sido rápidas en posicionarse en Internet de cara a obtener altas cifras de tráfico. Así, de los diez sitios de Internet más visitados en España según la clasificación de OJD, siete son compañías de medios tradicionales.

Páginas Visitadas al Mes en Diciembre, 1999 (mn)



Fuente: OJD.

Un buen ejemplo de las iniciativas que las compañías de medios españolas están emprendiendo para posicionarse en el mercado del comercio electrónico se puede encontrar en la Tienda Marca (www.tiendamarca.com), que es un portal de comercio electrónico de artículos deportivos que aparece en el sitio del periódico de deportes Marca (www.marca.es) del Grupo Recoletos. Probablemente, el formato actual supone la transición hacia un portal vertical en el que los amantes del deporte puedan encontrar todo aquello que busquen: noticias, compras, juegos, concursos, chats, etc.

VII.2.2. ACELERACIÓN DEL PROCESO DE CONCENTRACIÓN DEL SECTOR

Internet es un catalizador del proceso de concentración del sector

Tendencias tales como la convergencia entre los distintos canales de distribución (televisión e Internet) y la necesidad de que las compañías se posicionen tanto cerca del cliente como del contenido, han acelerado el ritmo de consolidación del sector de medios. En este sentido, en los últimos meses hemos visto acontecimientos como la fusión AOL-Time Warner, Time Music-EMI, Telewest-Flextech, TIN.IT-Seat Pagine Gialle, Carlton-United News o el acuerdo entre Vivendi y Vodafone. Este proceso de concentración se ve impulsado por las eficiencias asociadas a la integración de contenidos de calidad por parte de las grandes empresas y por la dificultad de disponer de las habilidades necesarias para gestionar contenidos, distribución y tecnología en una sola empresa.

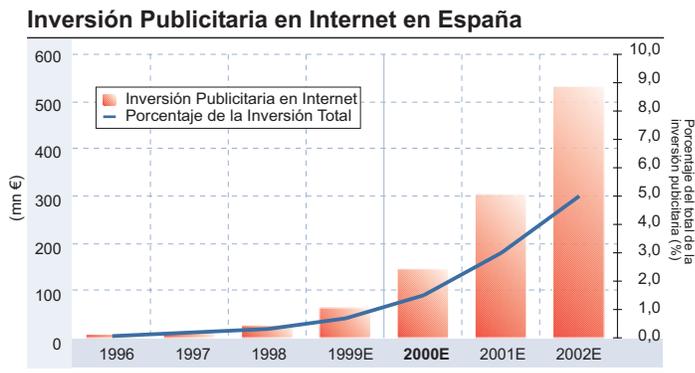
Como reflejo de ello, la comunidad inversora está siguiendo muy de cerca los movimientos de las compañías del sector y juzgando la razonabilidad de sus posicionamientos en Internet. Las compañías tradicionales deben aprovechar sus fortalezas (marca y acceso a contenidos y capitales) y actuar rápidamente para construir barreras de entrada que eviten que las nuevas compañías del sector actúen de consolidadores del mismo en Europa (como ha sucedido en Estados Unidos con AOL y bien podría suceder con Yahoo).

VII.2.3. IMPACTO DE INTERNET EN EL MERCADO PUBLICITARIO

El funcionamiento y el tamaño del mercado publicitario en Internet son ahora mismo uno de los principales interrogantes. Aunque es posible comprobar históricamente que la aparición de nuevas plataformas de publicidad, como la radio o la televisión han impulsado el crecimiento del mercado global de publicidad, es previsible que a medio plazo el desarrollo del mercado publicitario en Internet canibalizará a los mercados publicitarios tradicionales.

El mercado de publicidad en Internet en España ascenderá en el año 2000 a 24.000 mn Pts

Se estima que el mercado de publicidad en Internet en España ascenderá en el año 2000 a 24.000 mn Pts. Aunque los ingresos publicitarios en Internet son todavía reducidos, las cifras de crecimiento son espectaculares:



Fuente: Infoadex "Estudio de la Inversión Publicitaria en España", 1999. Estimaciones BSCH.

Para comprender bien el potencial de desarrollo de la publicidad en Internet, basta tener en cuenta que el volumen de publicidad en Internet ya supera en EE.UU. al volumen de publicidad en vallas exteriores. Forrester Research estima que el porcentaje del presupuesto para publicidad en EE.UU. que se destina a Internet aumentará del 8% actual al 20% en el año 2003.

Además, hay que tener en cuenta que siempre ha existido un retraso entre la consecución por un nuevo medio de comunicación de audiencia elevada y el momento en el que los anunciantes invierten con decisión, debido a las incertidumbres iniciales sobre su verdadera audiencia, el desconocimiento de sus posibilidades y la resistencia al cambio por parte de los anunciantes.

La aparición de Internet ha aumentado el volumen total del mercado publicitario

A corto plazo, la aparición de Internet está teniendo un efecto positivo en la cuenta de resultados de las empresas de medios tradicionales, debido al elevado gasto publicitario de las empresas de Internet en estos medios para crear marcas rápidamente y generar así barreras de entrada. De esta forma, estimamos que en la actualidad cerca de un 0,8% del mercado publicitario total se invierte en Internet, mientras que las compañías de esta se gastan más del doble de esa cantidad en medios tradicionales.

Existirá una migración de publicidad de los medios tradicionales a Internet

Sin embargo, a medio plazo el efecto en los medios tradicionales será negativo por la migración del gasto publicitario a Internet (en EE.UU. ciertas revistas de contenidos específicos ya lo han empezado a notar).

Las grandes beneficiarias del desarrollo del mercado publicitario de Internet son las centrales de medios y las agencias de publicidad, que son indiferentes al medio que distribuye el mensaje publicitario y que se ven beneficiadas del aumento en el volumen total de inversión publicitaria.

El carácter novedoso y las particularidades de Internet están propiciando la aparición de centrales de medios y agencias de publicidad especializadas en Internet como Doubleclick, 24/7, Media Contacts o Interactive Networks. Estimamos que estas cuatro compañías gestionan en torno al 60% del mercado publicitario de Internet en España.

Por otra parte, el potencial de desarrollo del marketing directo y de la segmentación de los mercados hará que las compañías dediquen internamente una mayor parte de sus presupuestos de marketing para la construcción de bases de datos, sistemas de *data mining* y técnicas de marketing directo, que podrían ir en detrimento de las agencias de publicidad.

Internet presenta ventajas muy significativas para la publicidad

El desarrollo de la publicidad en Internet es algo más que el mero aprovechamiento de un canal más de comunicación con fines publicitarios, dado que Internet ofrece importantes ventajas.

- La principal ventaja es el potencial para conocer las necesidades y los hábitos de compra de los clientes y para establecer segmentaciones del mercado, por lo que se espera un aumento significativo de las actividades dedicadas a la investigación de mercado y al marketing directo. Esto se debe en gran medida a que los accesos a Internet se producen generalmente buscando contenidos específicos y a que las empresas tienen información muy valiosa sobre sus clientes (desde qué página se ha accedido a la página de la empresa, a qué hora, qué información se ha demandado, cuántas veces al mes se accede, etc.)
- Permite desarrollar contenidos a medida para las diferentes audiencias. Los portales de afinidad y las comunidades virtuales permiten a los anunciantes dirigir sus esfuerzos de marketing a submercados más estrechos, a semejanza de la televisión por cable. Esto aumenta la efectividad de los esfuerzos publicitarios y proporciona nuevos canales de acceso a determinados segmentos del mercado.
- Los costes de distribución son muy bajos e independientes del número de visitantes a diferencia, por ejemplo, de los periódicos o las vallas publicitarias.
- Permite la actualización constante de los contenidos, lo que aumenta el atractivo de Internet en campos como las noticias o los anuncios clasificados.

- Los anuncios se convierten inmediatamente en punto de venta.
- Aumenta el atractivo para el público, que controla en todo momento el proceso de navegación. Este atractivo aumentará con la introducción de la banda ancha.
- La publicidad en Internet es cuantificable. Es posible conocer el número de páginas visitadas y el grado de respuesta (*click-through*) de los *banners*. Además existe la posibilidad de conocer en tiempo real la efectividad de las campañas.
- La ubicuidad de Internet permite su disponibilidad tanto en el trabajo como en casa, e incluso el desarrollo de la tecnología WAP permitirá próximamente el acceso desde teléfonos móviles.

Existen algunos frenos al desarrollo de la publicidad en Internet

Sin embargo, existen también una serie de frenos al desarrollo de la publicidad en Internet:

- No existen en la actualidad empresas certificadoras de audiencia reconocidas por todo el sector, y es necesario avanzar en la definición de estándares homogéneos.
- La audiencia es todavía pequeña en comparación a los medios de comunicación tradicionales.
- Mientras la banda ancha no se implante a gran escala, Internet no será un canal óptimo para la publicidad dirigida a la construcción de marcas, dado que otros canales, especialmente la televisión, son mucho más efectivos y potentes gracias al sonido y a la animación.

Es necesario establecer unas técnicas homogéneas de medición de audiencias

En este sentido, el desarrollo del mercado publicitario en Internet dependerá de la existencia de técnicas eficaces de medición y seguimiento de la audiencia en distintas webs y del índice de respuesta de los usuarios. Es necesario establecer unas técnicas homogéneas de medición que eliminen los sesgos derivados de los distintos métodos, así como la posibilidad de manipulación de los datos.

Aunque ya existen en EE.UU. varias empresas (Media Metrix, NetRatings, PC Data) que tratan de medir el tráfico en los distintos portales, los métodos utilizados son objeto de polémica. Las compañías de medición utilizan la técnica de paneles de miles de personas a los que instalan un software que sigue sus movimientos en Internet. Algunos portales cuestionan estas técnicas y piensan que sus propios registros de entradas de visitantes en el portal son las mejores mediciones posibles. Sin embargo estos registros en muchos casos no distinguen los visitantes que acceden varias veces al día desde distintos ordenadores o las entradas efectuadas por los motores de búsqueda, que pueden inflar las cifras de tráfico.

En España cabe señalar las mediciones realizadas por OJD (www.ojd.es), y por el Estudio General de Medios (www.aimc.es), si bien se restringen en la actualidad a un número escaso de portales.

Por último, es posible apreciar dos tendencias que afectan al desarrollo del mercado publicitario en Internet:

Los ingresos publicitarios en Internet se concentran en torno a los grandes portales

- Una concentración de los ingresos publicitarios en torno a los grandes portales. Se estima que AOL, Yahoo y MSN atraen el 15% del tráfico de Internet y obtienen el 45% del mercado de la publicidad. Los portales que les siguen, Go (Disney), Altavista, Lycos, Excite@Home y Snap representan sólo el 5% de la publicidad. Forrester prevé que esta concentración aumente en los próximos años y que la cuota de publicidad de los portales secundarios disminuya hasta el 1% en el año 2004. Según la Internet Advertising Bureau, el 75% del total de ingresos de publicidad en Internet se concentra en los diez principales portales.

La publicidad dirigida a audiencias concretas aumentará en importancia

- Se espera que la publicidad dirigida a segmentos concretos del mercado, representados por los portales verticales, aumente en importancia en los próximos años. Forrester anticipa que el 57% de la publicidad en Internet en el año 2004 estará dirigida a audiencias concretas, lo que supone más del doble del porcentaje actual. Esto se debe a que los portales verticales ofrecen audiencias más específicas a los anunciantes y, por lo tanto, son una forma más eficiente de captar clientes.

VII.2.4. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO del Sector de Medios ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de desintermediación, dado que las redes de distribución ya no garantizan el contacto con el usuario. - Internet permite construir nuevas marcas muy rápidamente. Las marcas tradicionales no son necesariamente "marcas virtuales". - La ausencia de entidades certificadoras de audiencia reconocidas por todo el mundo crea un freno al desarrollo del mercado publicitario en Internet. - Internet introduce ventajas significativas con respecto a los medios tradicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El primero en entrar crea una ventaja competitiva. Se penaliza a los que entran tarde. - El proceso de concentración del sector está avanzando rápidamente. Es necesario entender las claves y unirse a los ganadores. - Creación de barreras de entrada a los contenidos de calidad. Éstos exigirán fuertes inversiones. - La falta de claridad en el posicionamiento podría causar una penalización de la acción en los mercados financieros. - El mercado publicitario en Internet estará muy concentrado en torno a unas pocas <i>webs</i>. - Posible pérdida de difusión y de ingresos de publicidad de los soportes tradicionales.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso de las empresas tradicionales a contenidos y a capital. - Las empresas del sector están acostumbradas a los cambios tecnológicos. - Las empresas cuentan con marcas implantadas a nivel general. - En la actualidad figuran entre las páginas de Internet más visitadas en España. 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet permite generar ingresos de comercio electrónico. - Disminuyen los costes de distribución. - Internet permite mejorar la funcionalidad de los productos ofrecidos a los usuarios. - Aumento del gasto total publicitario. - Mejora de la eficiencia de la publicidad. Fuerte potencial para conocer mejor las necesidades de los usuarios y emprender iniciativas de marketing directo. - El potencial de establecer segmentaciones crea nuevos mercados a los que las compañías de medios pueden acceder.

Fuente: BSCH.

VII.2.5. IMPACTO DE INTERNET EN LA TELEVISIÓN

Convergencia entre televisión e Internet

Como se ha comentado anteriormente, es posible percibir una tendencia hacia la convergencia de la televisión e Internet a largo plazo, que irá ligada a los avances de la tecnología en lo relativo a las velocidades de acceso y el ancho de banda. A medida que Internet vaya adquiriendo más atributos de la televisión, irá mejorando su posición como alternativa a la televisión tradicional, con el consiguiente aumento de competencia en el sector. Las empresas con acceso a contenidos y capaces de empaquetarlos tendrán acceso a los clientes bien sea a través de la red actual de televisión o a través de Internet. En la actualidad, las compañías de televisión que han digitalizado su señal (Canal Satélite Digital, Vía Digital y en breve Onda Digital y operadoras de cable como ONO o Madritel) son las mejor posicionadas ante esta convergencia, dado que ya son capaces de ofrecer servicios interactivos tales como la compra electrónica y la banca a distancia.

La navegación en Internet se hace a costa del tiempo de visión de la televisión

A medio plazo, es de esperar que la televisión tradicional pierda cuota de difusión, dada la capacidad de Internet de captar el interés de distintas comunidades, las restricciones tecnológicas de la televisión tradicional de ofrecer servicios interactivos, que serán cada vez más demandados por los usuarios, y el hecho de que el tiempo de navegación en Internet se hace generalmente a costa del tiempo de visión de la televisión. En este sentido, los estudios que analizan el comportamiento de los usuarios de Internet en Estados Unidos indican que la televisión es el medio más perjudicado por el desarrollo de Internet. El 35% de los internautas declara reducir el tiempo de exposición a la televisión, frente a un 10% que declara reducir el tiempo de escucha de la radio y un 16% que reduce el tiempo de lectura de prensa¹¹.

La inversión publicitaria en Internet en España representará en el año 2000 menos del 1% del total de inversión publicitaria

A corto plazo, sin embargo, no es de esperar que el desarrollo de Internet represente un impacto negativo en las cuentas de resultados de la televisión tradicional, dado que se estima que la inversión publicitaria en Internet en España representará en el año 2000 menos del 1% del total de inversión publicitaria. Por el contrario, el primer impacto identificable en el corto plazo es el aumento de publicidad derivado de las campañas de marketing de las nuevas empresas de Internet.

Se puede considerar que las televisiones abiertas seguirán siendo el medio idóneo para la publicidad dirigida a captar audiencias masivas. Un ejemplo de ello es que cada vez hay más demanda y se pagan mayores precios por los anuncios emitidos en acontecimientos de masa retransmitidos por la televisión, tales como la última final de la Super Bowl en EE.UU., que fue seguida en directo por televisión por 130 mn de espectadores y en la que se pagaron 2 mn US\$ por cada espacio de 30 segundos. Curiosamente, 17 anunciantes sobre un total de 36 fueron compañías de comercio electrónico.

¹¹ The 1997 American Internet User Survey

VII.2.6. IMPACTO DE INTERNET EN LA RADIO

El impacto en la radio será limitado

En el caso de la radio, el impacto de Internet será más limitado, dada la pasividad asociada a su recepción y la movilidad, así como al amplio alcance que han acompañado a la radio desde su origen. Incluso a corto plazo, el impacto será positivo debido al aumento de publicidad de las nuevas empresas de Internet.

Los estudios que analizan el comportamiento de los usuarios de Internet en Estados Unidos indican que la radio es el medio menos perjudicado por el desarrollo de Internet. Se puede considerar que ambas actividades son compatibles e incluso se puede escuchar la radio a través de Internet mientras se navega.

Internet permite a las emisoras retransmitir sus programas a través de la red además de a través de las ondas herzianas, ampliando de esta forma el territorio cubierto por las emisoras.

En España existen varias iniciativas en Internet que permiten al usuario escuchar grabaciones de programas anteriores clasificados en secciones, así como escuchar los programas emitidos en tiempo real. Algunos ejemplos son la Cadena Cope (www.cope.es), la Cadena Ser (www.cadenaser.es), u Onda Cero (www.ondacero.es).

VII.2.7. IMPACTO DE INTERNET EN LAS PUBLICACIONES DIRIGIDAS AL PÚBLICO GENERAL

El sector editorial español ha sido uno de los primeros en reaccionar ante el fenómeno Internet. Si bien en un primer momento las empresas adoptaron una posición defensiva basada en replicar en Internet parte de los contenidos presentados en el soporte tradicional, las compañías se encuentran en la actualidad en un proceso de evolución hacia una presencia más activa en Internet, conscientes de que las estrategias meramente defensivas no conducirán al éxito en el largo plazo.

El principal riesgo para las compañías de prensa es la potencial pérdida de difusión y de ingresos de publicidad

La duda fundamental relativa a este sector es la cuantificación del impacto que el desarrollo de iniciativas digitales pudiera tener sobre las cifras de difusión y de ingresos de las publicaciones tradicionales. Es posible considerar que el impacto en el sector editorial será limitado por el carácter portátil de las publicaciones tradicionales, que hace que se puedan leer en cualquier parte. En cualquier caso, la abundancia de información accesible de forma gratuita por parte del consumidor supone un riesgo de desintermediación que las empresas tendrán que combatir con sus marcas y con contenidos de calidad.

Internet debe ser gestionado como un negocio distinto

El modelo de negocio de estas publicaciones en la red se asemejará al de los portales horizontales (a partir de publicaciones de interés general) o al de los portales verticales (para aquellas publicaciones específicas). Esta migración requiere unas habilidades diferentes de las necesarias en los medios tradicionales, así como tener una organización con unos procedimientos y cultura diferentes. Internet debe ser gestionado como un negocio distinto.

Se producirá una migración de los anuncios clasificados de los soportes tradicionales a Internet

Los portales verticales que lograrán una mayor rentabilidad serán aquellos que sepan aprovechar su base de usuarios para generar ingresos derivados del comercio electrónico, además de los obtenidos por la publicidad. Estos portales verticales captarán gran parte del negocio de anuncios clasificados de la prensa tradicional, dado que Internet presenta importantes ventajas para los clasificados, como la posibilidad de actualización remota, el establecimiento de vínculos con la página *web* del comprador/vendedor, la posibilidad de incluir fotografías o vídeo montajes, etcétera... Esto representará una paulatina migración de los anuncios clasificados de los soportes tradicionales a Internet. Sólo en Estados Unidos existían 97 portales de anuncios clasificados distintos de la prensa tradicional a finales de 1998.

Por lo tanto, en la prensa escrita Internet debe entenderse como una posibilidad de aumentar la audiencia y de encontrar formas de generar nuevos ingresos (comercio electrónico) en un sector que se caracteriza por la madurez y por los escasos crecimientos de las cifras de difusión.

La aparición de las librerías virtuales aumenta la demanda global de libros

En el caso de los libros de consumo general, la aparición de las librerías virtuales ha significado un aumento de las ventas de las editoriales. Estas librerías virtuales, que permiten aumentar la oferta al no existir la restricción del espacio físico, permiten además establecer una estrategia activa para ofrecer productos a los usuarios en base a su perfil de necesidades, así como reducir el precio al contar con un canal de distribución con una menor estructura de costes que las librerías tradicionales.

Además, Internet reduce muy significativamente las devoluciones que las librerías han impuesto a las compañías editoriales, reduciendo de esta forma los costes de las últimas. Además se aumenta la vida útil de los libros dado que no existen restricciones debidas al espacio físico. Por otro lado, el riesgo de la desintermediación de las editoriales parece limitado en el caso de los libros, ya que parece poco probable que los autores vendan directamente su obra por Internet al carecer de una dimensión que les permita emprender un esfuerzo promocional.

VII.2.8. IMPACTO DE INTERNET EN LA MÚSICA

La música es muy susceptible de ser distribuida por Internet

El hecho de que la música sea un producto global que se puede vender de forma inmediata en Internet sin entrega física (formato MP3), hace que sea un producto idóneo para su distribución por Internet, en forma de bits. El ahorro de costes de distribución que se produce en los formatos electrónicos de música permite a las compañías discográficas trasladar parte de la reducción de costes a los consumidores, disminuyendo los precios finales.

Adicionalmente, los formatos electrónicos de música presentan grandes ventajas para los consumidores, dado que se mejora el proceso de compra sustancialmente, al tener el consumidor toda la información necesaria y toda la oferta aglutinada en una misma página *web* y contar con la posibilidad de hacer compras selectivas (de canción en canción). Por todo ello es previsible una migración de ingresos desde los formatos clásicos (cinta y CD) a la música descargada por Internet.

Las copias ilegales, las lagunas legales y el tiempo de descarga limitan por ahora la distribución de música por Internet

No obstante, a corto plazo existen distintos factores que limitarán el alcance del impacto de Internet en el negocio musical: la copia ilegal de música (más fácil en formatos digitales como MP3 que con los formatos anteriores), las lagunas legales (sobre todo en lo referente a los derechos de autor) y el tiempo de descarga de la música (que mejorará a medida que se implante el acceso a Internet por banda ancha).

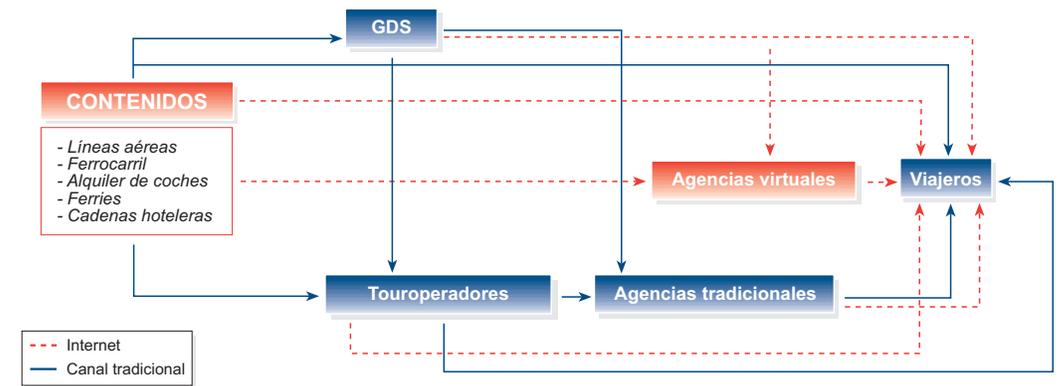
VII.3. TRANSPORTE AÉREO Y TURISMO

- *Los viajes son un producto muy adecuado para ser comercializados por Internet.*
- *Para las compañías de transporte y hoteles, Internet es un nuevo canal de venta directa que permite reducir los costes de distribución, realizar un marketing más personalizado y ampliar el rango de productos.*
- *Internet creará una presión deflacionista en el negocio de contenidos, que puede producir un aumento global de la demanda de viajes.*
- *Las líneas aéreas se beneficiarán especialmente del desarrollo de la emisión electrónica de billetes y de las ventas directas por Internet, gracias a la fortaleza de sus marcas.*
- *Internet facilita el desarrollo del negocio de las líneas aéreas de bajo coste.*
- *Las agencias de viaje tradicionales se verán amenazadas por la desintermediación que produce Internet y sufrirán el aumento de competencia derivado de la aparición de las agencias virtuales.*
- *El impacto será menor para los touroperadores, ya que su valor añadido es hacer paquetes de viaje y ofrecer mejores precios gracias a su poder de compra.*
- *Los sistemas de distribución global pueden actuar como motores de búsqueda de los proveedores de contenido y de los intermediarios virtuales, así como crear sus propias agencias de viaje en la red.*
- *Las compañías españolas del sector en general han adoptado estrategias defensivas, considerando Internet solamente como un canal de distribución adicional.*

El sector turístico está teniendo un fuerte desarrollo en Internet

Internet está teniendo un fuerte impacto en los sectores de transporte aéreo y turismo. Un informe de Jupiter Communications estima que en el año 2003 el 40% de las reservas relacionadas con el turismo a escala mundial se harán a través de la red. Y en España, la AECE estima que el 34% del comercio electrónico realizado en 1999 correspondió al sector turístico. Además, los cuatro primeros mercados emisores de turismo son también los cuatro mayores usuarios de Internet: EE.UU., Alemania, Japón y el Reino Unido agrupan dos quintas partes de los viajeros del mundo y casi el 80% de los usuarios de Internet.

Cadena de Valor del Sector Turístico



Fuente: BSCH.

Internet tendrá un impacto distinto en las diferentes compañías del sector

En esta sección se analiza, en primer lugar, el impacto de Internet en los distintos tipos de compañías que operan en el sector. Para los proveedores de contenido (líneas aéreas, otros medios de transporte, hoteles), Internet es un nuevo canal que va a permitir reducir los costes de distribución, ya sea por las ventas directas al público o por las realizadas a través de agencias virtuales, que cobran menores comisiones, lo que se debería traducir en un aumento de los márgenes.

Por otro lado, las agencias de viaje tradicionales se verán amenazadas por el fenómeno de desintermediación derivado de Internet. Además, la nueva economía digital permite la aparición de compañías que basan sus negocios en la red, como las agencias de viaje virtuales, con lo que aumenta la competencia.

Los touroperadores, cada vez más integrados en grandes grupos turísticos, no deberían verse amenazados por el desarrollo de Internet, ya que siguen aportando el valor de construir paquetes de viaje y, al operar con grandes volúmenes, ofrecen mejores precios.

Por último, los sistemas de distribución global (GDS) están muy bien posicionados para aprovecharse del desarrollo de Internet, prestando sus servicios a los operadores virtuales, suministrando tecnología *web* a las empresas del sector, o estableciendo agencias de viaje propias en la red.

Finalmente, se abordarán las estrategias que las principales compañías españolas del sector de viajes están adoptando frente a Internet.

VII.3.1. IMPACTO DEL DESARROLLO DE INTERNET EN EL SECTOR

Los viajes son un producto muy adecuado para Internet

Los viajes son un producto muy apropiado para ser comercializados en la red. En EE.UU., uno de los productos más vendidos por Internet junto con los servicios financieros son los viajes. Esto se debe a una serie de factores: (1) en el momento de la compra, los viajes no son más que información, que se distribuye muy fácilmente por Internet; (2) las compañías del sector ya desarrollan una parte importante de su actividad de forma electrónica. Así, la industria tiene una red propia de telecomunicaciones (SITA) y utiliza sistemas de distribución global, que informan sobre la disponibilidad de plazas y permiten hacer reservas en tiempo real. Internet completa estos enlaces electrónicos entre compañías (B2B), haciéndolos llegar hasta el consumidor final (B2C); y, por último, (3) la complicación y los costes de encontrar las combinaciones de viajes más adecuadas hacen que los motores de búsqueda de Internet puedan añadir mucho valor al proceso de compra.

Internet está cambiando la forma de contratar viajes

Internet está provocando algunos cambios en las preferencias de los viajeros:

- La absorción por Internet de parte de la demanda que antes se canalizaba a través de reservas por teléfono o visitas a la agencia de viajes.
- Un aumento de la tendencia a reservar los viajes directamente con el proveedor del servicio, reduciendo la dependencia de intermediarios. Esto es más cierto para las reservas de billetes de avión que para las de habitaciones de hotel o alquiler de coches, ya que cuanto más personalizado sea el servicio, más requiere la intervención de un intermediario.
- Internet también aumenta la sensibilidad de los viajeros al precio, sobre todo por la mayor cantidad de información que reciben. Esto también se produce por la intensificación de la competencia en el punto de venta y por las ventas de plazas a través de ofertas especiales en subastas y agregadores.

En cualquier caso, el desarrollo de Internet es beneficioso para el consumidor, ya que le permite obtener más información con menos esfuerzo, aumenta la transparencia del mercado empujando los precios a la baja y aumenta la competencia, con lo que mejora la oferta.

Internet va a tener un impacto diferente en las compañías del sector de viajes en función de la actividad que realicen. A continuación se analiza el impacto de Internet sobre los distintos tipos de compañías.

VII.3.2. LÍNEAS AÉREAS

Internet aumenta los ingresos de las líneas aéreas . . .

. . . al incrementar la efectividad del marketing, . . .

. . . facilitar las ventas cruzadas, . . .

. . . permitir la venta de billetes de última hora a precios reducidos y . . .

. . . aumentar el transporte de mercancías

El desarrollo de Internet supone una serie de ventajas para las líneas aéreas, tanto por el lado de los ingresos como por el de los costes. Por el lado de los ingresos:

- Internet permite a las líneas aéreas realizar un marketing más personalizado que puede traducirse en un incremento de sus ingresos. Las bases de datos con perfiles de viajeros que obtendrán las líneas aéreas a través de la venta de billetes por Internet harán más efectivos sus esfuerzos de marketing y mejorarán la calidad de su servicio. Además, Internet ofrece la posibilidad de enviar ofertas a determinados clientes por correo electrónico, evitando tener que hacer una oferta global.
- La venta de productos y servicios de otras compañías (plazas de distintas aerolíneas, habitaciones de hotel, alquiler de coches) mediante enlaces en una sola página *web* constituye otra posible vía de entrada de ingresos. Esto beneficia principalmente a las líneas aéreas, que podrán usar la fortaleza de sus marcas para atraer demanda y ofrecer otros servicios. Creemos que esta es la estrategia más acertada para aprovechar las ventajas que ofrece Internet. Lufthansa, por ejemplo, a diferencia de Iberia, Spanair o Air Europa, vende en su página *web* billetes de otras compañías. Por otro lado, las alianzas de compañías, como OneWorld, también fomentarán las ventas cruzadas.
- Además, Internet facilita la realización de otras prácticas, como la subasta de billetes, que permitirá a las líneas aéreas vender billetes de última hora que de otra forma no se venderían. Estas ventas irán directamente a resultados, ya que su coste marginal es casi nulo. Además, esta práctica comercial les sirve a las líneas aéreas de reclamo para dar a conocer sus páginas *web* y potenciar las ventas directas a través de este canal. El único riesgo que entraña es que podría hacer ganar peso a este tipo de demanda, metiendo a las compañías aéreas en un círculo vicioso de ventas de última hora a precios reducidos.
- Finalmente, las líneas aéreas también se beneficiarán del aumento del transporte de mercancías como resultado del desarrollo de las compras a través de Internet. Sin embargo, una reducción del envío de documentos podría contrapesar parcialmente este incremento.

Ranking de Compañías según el Volumen de Tráfico de Mercancías

		mn FTK (*)
1	Federal Express	9,615
2	Lufthansa	6,221
3	United Parcel Service	5,516
4	Korean Air Lines	5,125
5	Singapore Airlines	4,828
6	Air France	4,596
7	Japan Airlines	4,050
8	British Airways	4,047
9	KLM	3,709
10	United Airlines	3,422

(*) FTK – Freight Tonne-Kilometres (toneladas de cargo por distancia media recorrida).

Fuente: IATA (WATS 6/99, 43). Datos de 1998.

Por el lado de los costes, Internet también presenta ciertas ventajas:

Internet reduce los costes de distribución de las líneas aéreas

- En primer lugar, permite reducir los costes de distribución. Esta es generalmente una de las mayores partidas de costes para las líneas aéreas, después de la amortización, del personal y del combustible. Por ejemplo, para Iberia, los costes de distribución suponen aproximadamente un 11% del precio del billete, e incluyen partidas como las comisiones de las agencias (7-9% del precio del billete), las tarifas del sistema de distribución global (GDS) y los gastos de publicidad.

Internet es un canal más que permite a las aerolíneas vender directamente sus billetes (como por ejemplo los *call centers*), evitando las agencias de viaje y, en algunos casos, a los sistemas de reserva, reduciendo así sustancialmente las comisiones de distribución, lo que tiene un gran impacto en sus cuentas de resultados. Además de la reducción de costes que pueda suponer la venta directa, hoy por hoy, las comisiones cobradas por las agencias de viaje virtuales son también significativamente menores que las de las agencias tradicionales, dado que tienen estructuras de costes mucho más bajas.

La emisión de billetes electrónicos se traducirá igualmente en un ahorro de costes

- Por otro lado, la posibilidad de emitir billetes electrónicos (*e-ticketing*) elimina el problema de tener que transportar un producto físico. Este es un aspecto crítico para el desarrollo de la venta de billetes por Internet, por los ahorros de costes que conlleva (entrega del billete, personal de mostradores de facturación, manipulación de billetes físicos después del viaje, papel).

Internet reduce otros costes operativos

- Además, Internet permite a las líneas aéreas obtener ahorros en los costes operativos de las transacciones con clientes y proveedores. Así, por ejemplo, la prestación de servicios de atención al cliente (tales como ofrecer a los viajeros asiduos información sobre millas acumuladas, hacer cambios de reservas o recibir información de los proveedores sobre los pedidos), resulta más barato a través de Internet.

Las reducciones de precios derivadas de Internet previsiblemente incrementarán la demanda

Es previsible que estas reducciones de costes, junto con el lanzamiento de ofertas en la red por las compañías aéreas que quieran fomentar su uso como canal de distribución, creen una presión deflacionista en el sector. Esta potencial reducción de precios puede producir un aumento global de la demanda de viajes, que puede generar aún más economías de escala para las líneas aéreas. La presión deflacionista tendrá un mayor impacto en los viajes de placer, que experimentarán una progresiva “comoditización”, ya que su demanda es la más sensible al precio. La demanda de viajes de negocios es más inelástica al precio, con lo que la deflación podría llegar a resultar en menores ingresos para las compañías del sector. En este tipo de viajes influyen más otros factores como la frecuencia de los vuelos, los programas de fidelización y la calidad del servicio.

Internet también permite reducir el circulante de las líneas aéreas

Otra mejora en la eficiencia de las líneas aéreas fruto del desarrollo de Internet es la reducción del circulante. Las ventas directas a través de la propia página *web* adelantan el cobro del importe del billete para las aerolíneas respecto a las ventas a través de agencia de viajes. Además, la mayor eficacia de los sistemas de gestión de aprovisionamientos mediante Internet también permitirá reducir los inventarios.

En Europa, hace varios años que las compañías aéreas se dieron cuenta de las ventajas que les ofrecía Internet. Las compañías pioneras en ventas a través de la red fueron Lufthansa y Easyjet. La primera ha obtenido en 1999 un 7% de sus ingresos a través de la venta directa y tiene como objetivo aumentar este porcentaje hasta el 14% en el año 2003. Easyjet estableció su negocio virtual en 1996, obteniendo un 25% de sus ventas a través de este medio.

Evolución del Negocio Virtual de Lufthansa

	1997	1998	Julio 1999
Páginas vistas (mn)	75	219	246
Reservas	14.000	40.000	67.000
Solicitudes de la tarjeta de fidelización	26.000	41.000	53.000

Fuente: Lufthansa.

El efecto neto de Internet en las líneas aéreas es positivo

Sin embargo, Internet no sólo ofrece ventajas a las líneas aéreas. La principal amenaza que plantea es que la erosión de precios que trae consigo no se vea compensada por los beneficios derivados de su introducción tanto en términos de ingresos como de costes. La presión en precios y los nuevos métodos de venta forzarán a las líneas aéreas a mejorar la gestión de sus ingresos. Estas compañías tendrán que cuidar la calidad de su servicio así como la variedad y los contenidos ofrecidos en sus páginas *web* para mantener su posición competitiva. Siempre que estos aspectos no se descuiden, el efecto neto de Internet sobre el sector de las líneas aéreas debería ser positivo.

Las aerolíneas mejor posicionadas para aprovechar el potencial aumento de márgenes son las que cuentan con una importante base de clientes leales y una *web* atractiva y funcional, que ofrezca incluso productos y servicios de otras compañías (alianzas entre líneas aéreas, alquiler de coches, reservas en hoteles, etc.). Esto les permitirá minimizar el efecto de la competencia en precios y maximizar las ventas a través del canal más barato. Por otro lado, las alianzas de compañías aéreas pueden ser una vía para desarrollar la fidelidad a la marca y contrarrestar el poder de los intermediarios virtuales.

Sin embargo, las aerolíneas medias, que no tengan una marca fuerte o una estructura de costes ajustada que les permita ofrecer precios atractivos, están mal posicionadas, ya que sufrirán la presión de las reducciones de precios y tendrán que soportar los costes de estructura de su canal tradicional. Además, estas compañías suelen ser bastante dependientes de las agencias de viajes, con lo que les será más difícil beneficiarse de la desintermediación.

Internet facilita el desarrollo del negocio de las líneas aéreas de bajo coste

Por último, cabe hacer una mención específica de las compañías aéreas de bajo coste. Estas compañías surgen con un modelo de negocio basado en las ventas directas, ya que sólo distribuyen una parte muy pequeña de sus productos a través de agencias de viaje y no utilizan los sistemas de distribución global. Sin embargo, el desarrollo de la red tiene efectos contrapuestos sobre este tipo de compañías. Por un lado, pueden experimentar un aumento de demanda, ya que los poderosos motores de búsqueda de Internet ofrecerán sus tarifas reducidas a un público mayor. Además, Internet permite a estas compañías contar con el mismo espacio en la red que las compañías más grandes. Sin embargo, Internet ha permitido a las líneas aéreas convencionales entrar en el terreno de las compañías aéreas de bajo coste a través de sus ofertas especiales en la red, incrementando la competencia.

Análisis DAFO de las Compañías Aéreas ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Las líneas aéreas convencionales tendrán que cuidar su posición al desarrollar una presencia en la red, ya que competirán con las agencias de viaje, que son sus principales clientes - Las líneas aéreas sin marca fuerte o precios competitivos sufrirán la presión en precios y tendrán que soportar los costes de su estructura tradicional - Las líneas aéreas de bajo coste verán reducida su ventaja competitiva en precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión deflacionista por el aumento de la sensibilidad de los viajeros al precio (mayor cantidad de información, mayor competencia en el punto de venta y disponibilidad de ofertas más baratas) - No compensación de la erosión de precios por las mejoras que se produzcan en términos de ingresos y costes
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Las líneas aéreas con marcas fuertes atraerán a más visitantes a sus páginas, beneficiándose de la venta cruzada y fidelizando a su clientela - Las aerolíneas de bajo coste se beneficiarán de los motores de búsqueda de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento global de las ventas por el efecto estimulante de la reducción de precios sobre la demanda - Incremento de los ingresos mediante un marketing más efectivo gracias a las bases de datos de clientes - Mayor fidelización gracias al mejor servicio ofrecido usando la información obtenida en las bases de datos de clientes - Aumento de los ingresos por la ampliación de la oferta de productos a través de Internet - Mayores ingresos por la venta de plazas que no se podrían vender sin Internet (subastas de billetes de última hora) - Aumento de los ingresos por el incremento del transporte de mercancías - Posibilidad de reducir los costes de distribución y operativos - Reducción del circulante, acortando el periodo de cobro y gestionando de forma más eficiente los inventarios

Fuente: BSCH.

VII.3.3. OTRAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE Y HOTELES

Para otras compañías de transporte y para los hoteles, Internet es principalmente un canal adicional de distribución directa

El efecto de Internet sobre las compañías de trenes o autobuses y sobre los hoteles será hasta cierto punto similar a su impacto en las líneas aéreas. La principal diferencia radica en que estas compañías son tecnológicamente menos avanzadas, por lo que es previsible que dicho impacto sea menor.

Internet constituye para estas empresas principalmente un canal de distribución directa adicional.

En lo que respecta a los hoteles, la utilización de Internet se traducirá en una mejora del servicio ofrecido a los clientes, gracias a un mejor conocimiento de sus gustos a través de la información solicitada en sus páginas *web*. Además, los hoteles de lujo, especialmente los orientados a viajeros de negocios, tendrán que ofrecer acceso a Internet en las habitaciones o, al menos, en las salas de reunión.

Por otro lado, Internet cambiará las relaciones de los hoteles con sus proveedores (B2B), permitiéndoles realizar un aprovisionamiento más eficiente que reducirá los costes operativos.

VII.3.4. INTERMEDIARIOS DE VIAJES

INTERMEDIARIOS TRADICIONALES

Las agencias tradicionales sufrirán la desintermediación y el aumento de la competencia que produce Internet

El principal efecto de Internet sobre las agencias de viajes tradicionales será la migración de demanda a la red, a través de dos vías: por un lado, Internet producirá un efecto de desintermediación, ya que representa un canal de distribución directa adicional para todas las compañías proveedoras de contenido. Así, las agencias competirán con los proveedores que quieran distribuir sus productos directamente a través de la red, con lo que verán reducidas sus comisiones, especialmente en servicios de poco valor añadido como la venta de billetes. Por otro lado, Internet producirá un aumento de la competencia por la aparición de agencias virtuales. Este aumento de la competencia, junto con la posible reducción de precios de los productos ofrecidos en Internet, pondrá más presión en sus márgenes.

Consideramos que las agencias de viaje tradicionales deben tratar de establecer una presencia en la red. Las compañías mejor posicionadas para triunfar con esta estrategia serán las de mayor tamaño y marca más conocida, por la importancia que estos dos factores tienen en los negocios virtuales. Esto puede acelerar el proceso de concentración que está viviendo el sector.

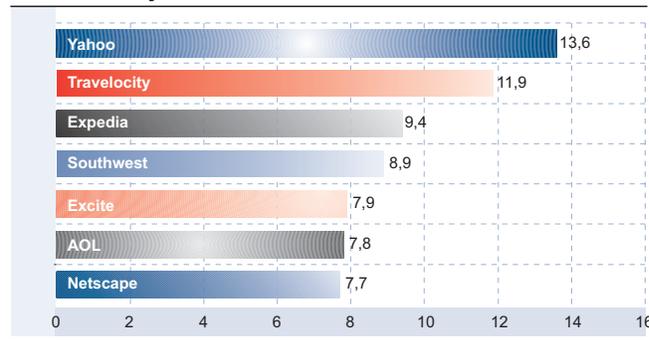
El desarrollo de Internet afectará tanto a las agencias especializadas en viajes de placer como a las que se centran en el segmento de negocios. La aparición de nuevo software, como por ejemplo una aplicación de SAP, mySAP.com, que incluye un gestor de viajes, con información y capacidad para hacer reservas gracias a su integración con los sistemas de Amadeus, permitirá a las empresas contratar directamente sus viajes de negocios, sin necesidad de contar con una agencia. Esto les permitirá además negociar descuentos con las líneas aéreas y reducir así significativamente sus costes de viaje.

INTERMEDIARIOS VIRTUALES

Los intermediarios de viajes virtuales pueden ofrecer mejores precios y crear fácilmente una posición global

Su negocio se basa en una estructura de costes más ligera, que les permite ofrecer mejores precios que las agencias tradicionales. Además, las agencias virtuales ofrecen horarios más flexibles, la posibilidad de comprar desde casa y de hacer búsquedas más personalizadas y más automatizadas. Por otro lado, Internet permite a estas compañías crear fácilmente una posición global. El riesgo es que éste es un mercado en el que las barreras de entrada son muy pequeñas. Así, los americanos se hallan muy por delante de Europa y están ganando cuota de mercado en nuestro continente. En EE.UU. ya hay cuatro agencias virtuales entre las cincuenta más grandes por facturación: Expedia (de Microsoft), Internet Travel Network y Preview Travel y Travelocity, que están en proceso de fusión. Estas agencias compiten en igualdad de condiciones en algunos ámbitos con las europeas.

Webs de Viajes más Visitados



Fuente: IAECE.

Análisis DAFO de los Intermediarios de Viajes ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Agencias tradicionales y virtuales: competencia con proveedores que quieran vender directamente por Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias tradicionales: <ul style="list-style-type: none"> * Aumento de la competencia (aparición de agencias virtuales) * Agencias de viajes de negocios: desintermediación por la aparición de software especializado (basado en Internet) - Agencias tradicionales y virtuales: desintermediación por las ventas directas de proveedores de contenido
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Agencias tradicionales: marca creada, poder de negociación con proveedores, base de clientes, menor gasto adicional de publicidad - Agencias virtuales: posibilidad de ofrecer mejores precios y mayor comodidad en la compra y facilidad para crear una posición global 	<ul style="list-style-type: none"> - Agencias tradicionales: canal de distribución adicional - Agencias virtuales: permite su aparición

Fuente: BSCH.

VII.3.5. TOUOPERADORES

Los touroperadores no están bien posicionados para hacer ventas directas

Estas compañías tendrán que responder a las ventajas que ofrece la venta de paquetes de viajes por Internet, ya que los avances tecnológicos permiten hacer una oferta más atractiva que la de los folletos tradicionales.

Sin embargo, los touroperadores no están muy bien posicionados para sacar partido de Internet en la venta directa de sus productos, ya que en el sector de viajes estas compañías no suelen tener las marcas más fuertes. Los touroperadores que quieran desarrollar su negocio en la red deberán esforzarse en crear una marca o desarrollar alianzas con los portales más visitados, para conseguir alcanzar un cierto nivel de penetración. Hay que mencionar, no obstante, que los touroperadores suelen estar integrados en grupos que cuentan con una agencia de viajes, con una marca más fuerte, que les permite distribuir sus productos.

Este negocio presenta grandes barreras de entrada

Cabe destacar que el riesgo de desintermediación al que se enfrentan los touroperadores es limitado, ya que son compañías que añaden valor, ofreciendo, por ejemplo, precios más baratos y diseñando paquetes de viajes. Además, el riesgo del aumento de la competencia por la aparición de touroperadores virtuales es también muy reducido, ya que las barreras de entrada son altas, fundamentalmente por el poder de compra de las empresas tradicionales del sector, que suelen estar verticalmente integradas y pueden ofrecer precios muy competitivos.

VII.3.6. SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL (GDS)

Los GDS pueden sacar partido de Internet para . . .

Los sistemas de distribución global (GDS), como Amadeus, Galileo o Sabre, también tendrán que reaccionar ante el desarrollo de Internet. Estas compañías ofrecen información sobre la disponibilidad de plazas de los proveedores de contenidos del sector de viajes y turismo (especialmente de las líneas aéreas) y permiten a sus clientes (principalmente las agencias de viaje) hacer reservas.

Estas compañías están muy bien posicionadas para aprovecharse del desarrollo de Internet en tres tipos de actividad:

. . . prestar sus servicios de información y reservas a los negocios virtuales, . . .

- En primer lugar, los GDS pueden prestar sus servicios a los proveedores de contenido y a los intermediarios de viajes que desarrollen todo o parte de su negocio por Internet, ya que pueden actuar como poderosos motores de búsqueda. En este campo, su principal reto va a ser evitar perder cuota de mercado ante la desintermediación derivada de las ventas directas de los proveedores de contenido (especialmente las líneas aéreas). Sin embargo, en EE.UU. Internet sólo ha supuesto un pequeño cambio para los volúmenes de reservas que canalizan los GDS y apenas ha alterado su cuota de mercado. En este sentido, algunos GDS están tomando iniciativas para evitar perder el negocio de la venta directa. Amadeus, por ejemplo, cuenta con mecanismos que le protegen de la eventual desintermediación (concepto de *system user* y facturación basada en el canal de distribución).

Por otro lado, se podría pensar que Internet reducirá las barreras de entrada a nuevos GDS, si, por ejemplo, las agencias de viaje virtuales intentan crear sus propios sistemas computerizados de reservas. Sin embargo, la inversión inicial necesaria resulta muy elevada para comenzar a operar sin masa crítica (hay que pensar que los GDS nacieron de la agrupación de líneas aéreas que aportaban todas las reservas que directa o indirectamente hacían, de tal forma que partían ya de una número elevado de reservas procesadas desde su inicio). Así, las agencias virtuales con un modelo de negocio tradicional (Expedia) suelen utilizar los servicios de un GDS (Galileo). Por otra parte, en el sector de líneas aéreas se consolidará la tendencia de ofrecer no sólo vuelos propios sino también de la competencia, además de hoteles, etc. creando la propia línea aérea una especie de agencia de viajes virtual en su página *web*, tal y como hace Lufthansa, y como va a hacer KLM. Las líneas aéreas van a tener que contar con el soporte de un GDS para desarrollar estos proyectos.

Por último, estas compañías también están bien posicionadas para introducirse en el hueco de mercado que se genera con el establecimiento de alianzas en el sector de las líneas aéreas, diseñando aplicaciones útiles para la gestión de reservas en estos grupos a partir de los avances tecnológicos que ofrece Internet.

Sólo en el caso de agencias que operan con nuevos modelos de negocio se produce la desintermediación del GDS. Así, Priceline tiene un sistema basado en la subasta que se ha servido de otros mecanismos para lanzarse a la red. La compañía ofrece a las líneas aéreas opciones para adquirir acciones de Priceline a cambio de que le suministren billetes a precios muy reducidos. Aunque este modelo no sea sostenible a largo plazo, Priceline ha conseguido “conquistar” al viajero de Internet y hacerse una marca en la red, con lo que poco a poco podrá ir aumentando sus tarifas.

... ofrecer tecnología *web* a las empresas del sector y ...

- En segundo lugar, los GDS podrán vender a los proveedores de contenido y a los intermediarios de viaje que tengan presencia en la red no sólo la capacidad de obtener información y hacer reservas en tiempo real, sino también tecnología *web* que haga más atractivas sus páginas y les permita ofrecer servicios de mayor valor añadido (como por ejemplo, el producto Amadeus Vista de Amadeus).

... crear sus propias agencias virtuales

- Por último, los GDS están creando sus propias agencias de viaje virtuales, lo que les va a permitir defender sus cuotas de mercado así como aprovecharse de nuevas fuentes de negocio (ingresos por publicidad, comisiones, etc.). Estas empresas se han creado con distintos enfoques: el enfoque global de Sabre con Travelocity o el enfoque local de Amadeus a través de *joint ventures* con socios locales (hasta ahora Terra, en España, y L'Espresso, en Italia).

Internet sí puede hacer, sin embargo, que la cuota de mercado de los distintos GDS varíe. Amadeus, Sabre y Galileo son los GDS principales; de éstos, Amadeus y Sabre son los mejor posicionados para sacar partido del desarrollo de Internet.

VII.3.7. SITUACIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

En España se están empezando a producir los cambios generados por Internet en el sector

El desarrollo de Internet debería tener un fuerte impacto en el sector europeo de viajes, y en concreto en el español, debido al menor desarrollo de las ventas directas en el sector y a las mayores tarifas aéreas. Es previsible que Internet potencie tendencias similares a las registradas en EE.UU. en los últimos 20 años: aumento de las ventas directas, reducción de las comisiones de las agencias, proliferación de líneas aéreas de bajo coste, bajada de tarifas, etc.

Sin embargo, es evidente que en España aún no existe el hábito de contratar viajes a través de Internet. No obstante, la rapidez con la que se está expandiendo este nuevo medio, junto con el éxito que en otros mercados tiene la contratación de viajes a través de la red, ha provocado que las líneas aéreas, algunas compañías de transporte por ferrocarril o carretera y las agencias de viajes españolas hayan empezado a definir sus estrategias en este campo.

LÍNEAS AÉREAS

Servicios Ofrecidos en las Páginas Web por las Líneas Aéreas en España

	Iberia	Spanair	Air Europa	Easyjet	Go	Virgin
Reserva y compra de billetes normales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ofertas especiales	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Precios especiales para Internet	✓			✓	✓	✓
Información de tarifas	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Información de disponibilidad de vuelos, destinos y horarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Información de salidas/llegadas de vuelos	✓	✓	✓			
Adhesión a programa de fidelización	✓	✓	✓			
Noticias y otros servicios	✓	✓	✓			
Información sobre envíos de mercancías	✓	✓				
Venta de otros productos				✓		

Fuente: BSCH.

Iberia desarrolla su estrategia de Internet a través de su página web y de la alianza T2

Iberia cuenta con una página web bastante completa. Su principal problema es que solamente permite reservar y comprar billetes de tarifa completa y billetes sujetos a alguna promoción especial, por la complicación que conlleva explicar en su página web las condiciones de venta de los billetes de tarifas reducidas. La compañía ha desarrollado su estrategia de Internet en todas sus delegaciones, en las que ofrece los mismos servicios que en España. Sin embargo, en 1999 Iberia vendió únicamente unos 100 billetes al mes a través de Internet.

Además, Iberia se ha unido a otras 22 compañías aéreas para crear T2, un portal de Internet desde el que las 23 empresas aliadas venderán billetes de avión, noches de hotel y alquilarán coches. Este consorcio ha sido fundado por United Airlines, Delta Airlines, Northwest Airlines y Continental Airlines, que han comprometido una inversión de 100 mn US\$. El portal competirá con otros portales especializados, como Expedia de Microsoft o lastminute.com. Su principal ventaja competitiva consiste en que las compañías del proyecto han acordado facilitar la venta de billetes a este portal, incluso a un precio menor que el fijado para los canales tradicionales. Las compañías prevén que el portal empiece a funcionar en abril de 2000.

Spanair también tiene una página web y pertenece a una alianza de líneas aéreas en Internet

La página web de **Spanair** es bastante completa pero tiene un punto débil: la imposibilidad de adquirir billetes en ofertas especiales (que se han de comprar por teléfono). Spanair sólo vendió 600 billetes a través de Internet en 1999.

Spanair forma parte de Europebyair.com, una alianza de compañías aéreas que ofrece vuelos a más de 130 destinos europeos. Su oferta consiste en vender a personas de fuera de Europa un mínimo de tres billetes, a un precio de 99 US\$ cada uno, que no se pueden cambiar y tienen una validez de 120 días.

Air Europa cuenta igualmente con una estrategia para Internet

Air Europa también ha desarrollado una página web, operativa desde octubre de 1999, con el objetivo de obtener entre el 5% y el 6% de sus ingresos a través de Internet. Una de las principales diferencias con respecto a las páginas de la competencia es que permite obtener información de la situación de los vuelos, consultar la disponibilidad de las reservas, acceder a ofertas de último minuto o participar en subastas de billetes desde teléfonos móviles de Telefónica o Airtel. La introducción de este nuevo sistema de compra *on-line* abre un frente de competencia dentro del grupo Globalia, que es propietario a la vez de Air Europa, de las agencias de viajes Halcón y del touroperador Travelplan.

Las líneas aéreas de bajo coste otorgan una importancia especial a sus negocios de Internet

Las líneas aéreas de bajo coste ya han aterrizado en España, apoyándose, entre otras cosas, en el desarrollo de Internet para reducir sus costes de distribución y así poder ofrecer precios más baratos. Las principales compañías de este tipo que operan en España son **Easyjet**, **Go** y **Virgin**. Aunque el grueso de sus clientes lo componen viajeros vacacionales, están enfocando cada vez más su producto hacia empresarios de pequeñas y medianas empresas que se pagan sus propios billetes y por tanto son sensibles al precio. El producto de estas líneas aéreas es distinto al de las compañías tradicionales, ya que en general ofrecen menos servicios. Su entrada en el mercado puede afectar a otras compañías españolas, como Spanair o Air Europa, que suelen ofrecer descuentos respecto a Iberia, captando la parte de su demanda que sea más sensible al precio. Sin embargo, estas compañías operan principalmente en rutas domésticas, y aún no ha aparecido ningún operador de bajo coste en este segmento.

Puesto que para estas compañías Internet es un medio de distribución más importante que para las líneas aéreas tradicionales, sus páginas *web* resultan más sofisticadas. Easyjet, que vende el 25% de sus billetes por Internet, hace además ofertas de empleo y tiene un enlace con otra página *web*, Travel Extras, que es una agencia de viajes virtual. Go, por su lado, ofrece información de hoteles, seguros de viaje, alquiler de coches, trenes y autobuses, con los que tiene acuerdos para conseguir tarifas especiales. Sin embargo, su página no permite realizar reservas directamente sino que proporciona un número de teléfono para hacerlas.

OTRAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE

Renfe también está presente en la red

En el transporte por ferrocarril, **Renfe** utiliza Internet como canal de distribución desde hace cinco años. En su página *web* se pueden comprar desde principios de este año billetes de sus negocios estrella: trenes regionales, Alaris y AVE. Su página informa sobre todos los trayectos de la compañía y hace publicidad de agencias de viajes situadas en las distintas estaciones.

Alsa es la compañía de transporte por autobús más avanzada en Internet

Por otro lado, las compañías de transporte por autobús presentan bastante retraso con respecto a Internet. La única compañía que vende sus billetes en la red es el grupo **Alsa**, que en el segundo semestre del año pasado vendió más de 10.000 billetes por Internet. Si bien esta cifra representa todavía un porcentaje muy pequeño de sus ventas totales, la iniciativa es buena. Además, Alsa está mejorando el contenido de su página *web* para poder hacer reservas de plazas a la carta (ventanilla o pasillo) e informar de la situación exacta de cualquier autobús, ya que la compañía ha realizado una fuerte inversión para instalar ordenadores en toda su flota.

AGENCIAS DE VIAJE

Las agencias españolas tienen una actitud defensiva ante Internet

Las agencias de viaje españolas aún no han realizado grandes avances en Internet. Las agencias tradicionales están buscando su sitio en la red, pero solamente con una actitud defensiva. Esto se debe probablemente a que el escaso desarrollo de Internet en España hace que, por ahora, los clientes prefieran ir a las agencias tradicionales, ya que en ellas se sienten más seguros si, por ejemplo, tienen que realizar una reclamación.

Una de las agencias más desarrolladas en la red es **Barceló Viajes**, que creó su página *web* en 1996. Su página ofrece al usuario la posibilidad de hacerse sus viajes a medida. El porcentaje de los ingresos que esta agencia obtiene a través de la red es todavía muy pequeño, aunque crece cada año de forma exponencial.

Por otro lado, Barceló ha adquirido una participación en el capital de Travel24.com, un mayorista virtual alemán, que por ahora vende viajes de otros mayoristas europeos por Internet. En breve, Travel24.com también venderá viajes propios.

Viajes Marsans empezó a vender billetes de avión, reservas de hoteles y de alquiler de coches en la red en 1998. Sin embargo, la compañía no vende todavía paquetes turísticos a través de Internet, sino que los clientes deben solicitarlos por correo electrónico.

SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN GLOBAL

Amadeus ha diseñado una estrategia de Internet completa

Amadeus es un sistema de distribución global que está muy bien posicionado para beneficiarse del desarrollo de Internet y defenderse de la posible desintermediación que se produzca por las reservas directas de las líneas aéreas a través de sus propias páginas *web*. Esto se debe a que es el único GDS que ofrece a las líneas aéreas la posibilidad de ser *system users*, lo que significa que Amadeus funciona como el propio sistema de reservas de la compañía. Esto le permite garantizarse las comisiones de las reservas que se hagan a través de las páginas *web* de las líneas aéreas como si se hubieran hecho a través de una agencia de viajes. Por ejemplo, Iberia y Spanair son *system users* de Amadeus. El sistema de *system users* también otorga a Amadeus una posición privilegiada para ofrecer la solución de integración de sistemas de reservas a las alianzas estratégicas de líneas aéreas.

Además, Amadeus ha decidido, como medida adicional para evitar la desintermediación, rebajar la comisión que cobra a las líneas aéreas por las reservas hechas a través de Internet, para desincentivar el desarrollo de sus propios motores de reserva.

Como hemos visto antes, Amadeus, además de actuar como motor de reservas de las líneas aéreas y agencias de viajes de la red, también ha desarrollado el producto Amadeus Vista, que se está aplicando como plataforma de la red para agencias de viaje electrónicas.

Además, Amadeus está creando *joint ventures* para establecer agencias de viaje electrónicas propias de carácter local en la red. Una página global de Amadeus en Internet para la venta de billetes le llevaría a un conflicto con las agencias de viajes, que le podría hacer perder cuota con ellas. Además, las agencias electrónicas locales le permiten mantener una aproximación regional al cliente, estableciéndose en páginas muy visitadas y ofreciendo un contenido ad hoc para cada región. Amadeus tiene dos *joint ventures* al 50% con L'Espresso (para Italia) y con Terra Networks (para 26 países de habla hispana y portuguesa), mediante las que venderá viajes por Internet. El socio local aporta el contenido y Amadeus la tecnología de búsqueda de tarifas, reserva y compra en tiempo real.

Amadeus ha desarrollado también una página *web* que permite a los usuarios finales acceder al sistema para consultar la información directamente antes de hacer sus reservas.

Por último, Amadeus ha creado un *joint venture* con Ericsson para desarrollar el Wireless Travel Manager, que es una plataforma que permite realizar reservas de viajes a través de teléfonos móviles, utilizando la tecnología WAP (Wireless Application Protocol).

VII.4. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

- *La desagregación de la demanda causada por el comercio electrónico con particulares requerirá un fuerte desarrollo del sector de logística y transporte de mercancías.*
- *El comercio electrónico entre compañías fomentará la subcontratación de los servicios de logística, que desarrollarán funciones de más valor añadido y mayores márgenes.*
- *El correo electrónico supone una gran amenaza para el transporte de documentos y otros productos fáciles de digitalizar. Las empresas del sector deberían desarrollar negocios de mensajería digital.*
- *En España hay un desequilibrio entre el crecimiento previsto para el comercio electrónico y la infraestructura de logística y transporte existente.*
- *La mayor parte de los operadores líderes ofrecen la posibilidad de hacer un seguimiento de los envíos en su página web pero todavía no permiten realizar todo el proceso de envío de paquetes por Internet.*

El desarrollo de la logística y del transporte de mercancías es fundamental para el crecimiento del comercio electrónico

Las compañías de logística y transporte de mercancías aseguran la entrega al mercado de los productos de otras empresas en un determinado plazo de tiempo, simplemente realizando el transporte o llegando a asumir la responsabilidad sobre toda la cadena de suministro. Estas empresas dan apoyo al *fulfillment* o satisfacción de todas las expectativas creadas en los clientes.

La evolución del comercio electrónico de productos físicos precisa del desarrollo de los negocios de logística y transporte de mercancías. Esto se explica principalmente porque en los nuevos modelos de negocio surgidos con el desarrollo de Internet, las empresas son responsables de la entrega del producto al consumidor final. En los negocios tradicionales son los clientes los que se responsabilizan de este eslabón de la cadena de suministro.

VII.4.1. IMPACTO DEL DESARROLLO DE INTERNET EN EL SECTOR

El crecimiento del B2C supone un reto para las compañías del sector debido a la desagregación de la demanda y a la urgencia de las entregas

El aumento esperado en el tráfico residencial por el desarrollo del comercio electrónico de productos físicos con particulares (B2C) supone una gran oportunidad para las empresas de logística y transporte de mercancías. Por un lado, una de las principales desventajas del comercio electrónico es el tiempo necesario para la entrega del producto al consumidor final. En este mercado cobrará por tanto especial relevancia la correcta gestión de todo el proceso de aprovisionamiento y transporte de mercancías. Por otro lado, en el modelo de negocio tradicional, los fabricantes requerían transportar grandes cantidades de productos a las tiendas. El principal cambio que se produce con el comercio electrónico es la desagregación de la demanda: los distribuidores ahora han de transportar un sólo producto desde el fabricante hasta el consumidor final. El reto al que se enfrentan las compañías de este sector es saber gestionar el crecimiento, especialmente por la dificultad y la falta de rentabilidad que supone realizar entregas de paquetes en áreas residenciales (debido a la frecuente ausencia del receptor de su hogar). Sin embargo, cuanto más aumenten los volúmenes, mayores ventajas competitivas tendrán las empresas ya existentes.

La dificultad de hacer entregas de productos comprados a través de Internet crea la necesidad de hacer reingenierías de las cadenas de abastecimiento y distribución de las empresas de comercio electrónico minorista. Hasta que este proceso se lleve a cabo, estas compañías pueden (1) tratar de absorber los costes de distribución adicionales, reduciendo su rentabilidad; (2) cobrar un suplemento por las entregas rápidas, lo que puede desincentivar a los clientes; o (3) tratar de obtener reducciones de costes que compensen las mayores cargas de distribución.

Las empresas de logística y transporte deberán ampliar su oferta

En cualquier caso, los proveedores de logística y transporte se verán presionados por las empresas de comercio electrónico a buscar una solución a este problema. Deberán tener capacidad para recoger y embalar más tipos de productos, para hacer entregas a domicilio en plazos más cortos, deberán contar con una red de distribución que alcance a todo su mercado objetivo y contar con un amplio y flexible rango de opciones de entrega y devolución. A partir de ahí, estas compañías podrán utilizar Internet para dar servicios de mayor valor añadido de forma eficiente. Así, las compañías americanas de transporte y logística han pasado de ofrecer simplemente información corporativa en sus páginas *web* a trasladar todo el proceso de envío a la red, permitiendo desde solicitar la recogida del paquete, hasta realizar el seguimiento del envío o rellenar los albaranes por Internet.

Las tiendas virtuales deberán invertir en logística y transporte

Un ejemplo que pone de manifiesto la importancia de la logística y el transporte para las empresas de comercio electrónico es el caso de Amazon. A pesar de que Internet crea modelos de negocio en los que cada empresa se dedica a su actividad específica y subcontrata las tareas accesorias, Amazon ha invertido unos 10.000 mn Pts en enero de 2000 en una ampliación de capital que le otorga alrededor de un 23% de Kozmo. Kozmo es una empresa especializada en hacer entregas en tiempo récord de productos comprados por Internet en algunas de las grandes ciudades de EE.UU. El mal funcionamiento de la logística y la entrega rápida eran para Amazon una desventaja frente a sus competidores, cuestión que la empresa ha decidido solucionar. Otras empresas también se van a ver obligadas a solucionar sus problemas logísticos. Por ejemplo, Toys R Us, cuya *web* fue la sexta más visitada por los norteamericanos las pasadas Navidades, tuvo serios problemas de logística que le impidieron distribuir sus productos a tiempo, teniendo que indemnizar a sus clientes por los retrasos.

El desarrollo del B2B fomenta la subcontratación de la logística y su extensión a funciones de mayor valor añadido

Por otro lado, el crecimiento del comercio electrónico entre compañías (B2B) va a transformar las relaciones de la cadena de suministro y a acelerar el ritmo de crecimiento de la subcontratación de los servicios de logística. Es previsible que este hecho produzca una evolución de la logística, que comenzará a desarrollar funciones de más valor añadido y mayores márgenes, como el etiquetado de productos, el seguimiento de pedidos, los análisis de morosidad o la gestión de devoluciones. Además, los nuevos negocios demandarán soluciones de almacenaje tecnológicamente avanzadas, que permitan hacer expediciones en plazos más breves y controlar mejor los inventarios. Por ello, los operadores de logística mejor posicionados para aprovechar el crecimiento serán los que puedan ofrecer soluciones de almacenaje, tengan capacidad financiera para adaptarse a las necesidades de crecimiento de sus clientes, y una red de distribución con gran capilaridad que permita controlar y transportar las mercancías de una forma segura. El comercio electrónico lleva a la aparición de nuevos modelos de negocio en los que el proveedor de logística es un componente integral del servicio, en vez de un coste que se ha de minimizar. Una muestra de la importante oportunidad que supone el comercio electrónico para las empresas de transporte y logística es el caso de UPS, que vio sus resultados incrementados en un 37% en 1999, principalmente por el desarrollo del comercio electrónico.

El correo electrónico representa una grave amenaza para el transporte de documentos

Sin embargo, existe un segmento de mercado para el que el desarrollo de Internet supone una gran amenaza: el transporte de cartas, documentos y otros productos fáciles de digitalizar. Las compañías del sector van a sufrir la progresiva sustitución del transporte físico de estos documentos por el correo electrónico. Internet ha permitido la aparición de negocios de correo electrónico que ofrecen como valor añadido la encriptación de los documentos enviados, así como redes de mayor seguridad y rapidez. Las compañías líderes en correo urgente y transporte de paquetes están en posición ventajosa para captar grandes cuotas del mercado de envíos por correo electrónico.

Internet plantea algunos retos a las compañías del sector

En resumen, la situación analizada plantea tres retos a las empresas del sector: en el caso de las empresas de transporte, saber gestionar el crecimiento en volúmenes y adaptarse para ofrecer los servicios que requiere el comercio electrónico, manteniendo la calidad y, si es posible, bajando los precios; para las empresas de logística, evolucionar para desarrollar tareas de mayor valor como la gestión automatizada de pedidos y otras labores destinadas a la satisfacción de todas las expectativas de los clientes, posicionándose como socios especializados de las compañías de comercio electrónico, y distribuyendo entre muchas de ellas sus costes fijos. Por último, para las empresas de transporte de documentos, combatir la sustitución de los canales tradicionales por los electrónicos, y aprovechar la oportunidad de crecer, diversificándose hacia mensajería electrónica y ofreciendo redes de mayor seguridad y rapidez.

El éxito de las compañías de este sector se basa en su fiabilidad, su marca, el desarrollo de recursos tecnológicos y su capacidad para aprovechar las relaciones corporativas ya existentes.

VII.4.2. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO de las Compañías de Transporte y Logística ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas tradicionales no disponen de redes capilares de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de gestionar el crecimiento de la demanda - Complicación y falta de rentabilidad de las entregas residenciales - Sustitución del transporte físico de documentos por el correo electrónico
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Las empresas tradicionales están bien posicionadas para captar la nueva demanda 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la demanda de servicios de logística y transporte de mercancías por el comercio electrónico - Utilización de Internet para gestionar todo el proceso de envío de forma eficiente - Ampliación de los servicios de logística a tareas de mayor valor añadido y mayores márgenes - La logística se convierte en un elemento clave de la cadena de valor - Prestación de servicios de valor añadido en el envío de documentos por correo electrónico

Fuente: BSCH.

VII.4.3. SITUACIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

Las previsiones del comercio electrónico en España no se corresponden con la infraestructura de logística y transporte existente

En España hay actualmente un desequilibrio entre el crecimiento previsto para el comercio electrónico y la infraestructura de logística y transporte existente. Este hecho permite estimar que estos dos sectores se beneficiarán de la expansión de Internet en España. Sin embargo, su desarrollo no se producirá de forma inmediata sino gradual, a medida que la progresiva evolución del comercio electrónico lleve a estas compañías a invertir en negocios de logística y transporte para asegurarse el correcto funcionamiento de sus cadenas de entregas y suministros. Así, en EE.UU., compañías como Amazon, Toys R Us o Wal Mart han visto cómo el crecimiento de su actividad les ha obligado a invertir en transporte y logística para poder satisfacer la demanda.

Las empresas del sector ya han empezado a prestar sus servicios a negocios de comercio electrónico . . .

El sector de transporte de paquetes ya se ha empezado a desarrollar en España. Así, algunas compañías han firmado acuerdos para la distribución de envíos de empresas de comercio electrónico. Por ejemplo, Ecuallity y las tiendas de Internet de El Corte Inglés y de Unión Fenosa utilizan la red del Grupo Picking Pack, y Supertienda Viaplus distribuye a través de Logista. A pesar de ser un negocio de márgenes bajos, su crecimiento exponencial lo convertirá en un sector atractivo.

Por otro lado, el mercado de logística español obtuvo unas ventas estimadas de 1.200 mn euros en 1998 y parte de unos niveles de subcontratación claramente inferiores a la media de la UE (19% frente a un 26%). Las tasas de crecimiento compuesto del sector se han situado alrededor del 15% en el período 1997-2000E y se estima que alcanzarán el 20% en el período 2001-2003.

Principales Operadores Logísticos en España

	Facturación específica ^(a) 1998 (mn Pts)
Grupo Cat	18.100
Danzas	17.000
Grupo Gerposa	16.622
McLane España	13.700
Exel Logistics	13.572
Tibbett & Britten	9.951
Grupo SDF	8.500
Gefco	6.800
Frans Maas	5.306
Grupo Transaher	5.050

(a) Facturación de las actividades de logística.
Fuente: DBK.

... y a extender sus negocios a la red

Las empresas españolas de logística y transporte de mercancías han comenzado a utilizar Internet para mejorar la calidad de los servicios que prestan y reforzar su imagen corporativa. En este sentido, la mayor parte de los operadores líderes ya cuenta con una página *web* en la que se facilita información acerca de la actividad de la empresa y, en algunos casos y de forma creciente, se ofrece al cliente la posibilidad de hacer un seguimiento de los envíos en tiempo real. Sin embargo, muy pocas compañías nacionales permiten solicitar la recogida del paquete desde el ordenador, preparar las facturas o calcular la tarifa del envío, mientras que la mayoría de las compañías internacionales ya ofrecen estos servicios.

Servicios Ofrecidos en las Páginas Web de las Compañías de Transporte en España

	Información corporativa	Información de tarifas	Seguimiento de envíos
Correos	✓	✓	✓
Azkar	✓	✓	✓
Ochoa	✓		✓
Seur	✓		✓
ASM	✓		
La Guipuzcoana	✓		✓
MRW	✓		
Transerra	✓		✓
TDN	✓		✓
TNT	✓		✓
Fedex	✓	✓	✓
UPS	✓	✓	✓
DHL	✓	✓	✓

Fuente: BSCH.

La mayoría de las
compañías españolas ya
tienen estrategias de
Internet

Estos son algunos ejemplos de las estrategias de Internet de las compañías del sector:

Correos y Telégrafos tiene previsto lanzar una plataforma de comercio electrónico que le permitirá consolidar su posición en el mercado de paquetería urgente. La compañía tiene una posición competitiva muy ventajosa, ya que su red de oficinas y carteros le permitirá ofrecer un servicio de gran calidad a precios muy competitivos.

Transportes Azkar cuenta con una *web* en funcionamiento desde 1996. En ella, los clientes pueden hacer consultas, calcular sus costes, introducir órdenes de recogida y fechas de entrega y hacer un seguimiento de los pagos y cobros pendientes. La compañía, previendo la creciente importancia del operador logístico como intermediario entre canal y fabricante, ha potenciado sus actividades de logística. Con esto, se posiciona muy bien para el desarrollo del comercio electrónico, al contar a la vez con una red de transporte y con una red de logística. Azkar prevé prestar servicio de transporte en el comercio electrónico entre compañías a partir del verano de 2000, y además ofrecer servicios de almacenaje para empresas, desarrollando funciones de valor añadido, como el etiquetado de productos, etc. Además, la compañía planea tener en el año 2001 una división específica para extender su actividad al transporte de mercancías del comercio electrónico con particulares.

Logista es una compañía de logística y transporte especial, ya que alrededor del 95% de los productos que distribuye son tabaco y prensa. Esto se explica por el hecho de que Logista naciera como la división de logística de Tabacalera, aunque luego fuera segregada, y se fusionara una parte de su actividad con Midesa. Con la fusión de Tabacalera y Seita, el Gobierno prohibió a Logista transportar otros productos en los camiones en los que transporta la prensa y el tabaco, con el fin de evitar la restricción de la competencia en el sector. Aun así, la compañía presta sus servicios a algunas empresas de comercio electrónico como Supertienda Viaplus, compañía participada por Tabacalera y Cortefiel. Logista distribuye a 60.000 puntos de la Península Ibérica, haciendo entregas en una media de 4,2 días en Madrid, y en un máximo de 7 días en toda España. Además, la compañía planea hacer entregas en la Unión Europea y en América Latina en el año 2000.

Mecalux es una empresa de soluciones de almacenaje que también se va a beneficiar de la necesaria evolución de las cadenas de abastecimiento y distribución de las empresas de comercio electrónico.

Las compañías
extranjeras van por
delante

Las compañías extranjeras como FedEx, UPS o DHL son capaces de realizar todos los pasos del envío a través del ordenador.

FedEx empezó en los años 80 proporcionando a sus clientes herramientas para gestionar sus envíos a través del ordenador. Desde ahí evolucionó hasta desarrollar el "FedEx interNetShip", que permite a los clientes de Europa, Oriente Medio y África preparar albaranes y facturas desde Internet para hacer envíos a más de 180 países, calcular la tarifa del transporte y solicitar la recogida de los paquetes.

UPS permite hacer un seguimiento de los envíos en su *web*. La compañía ha adoptado una estrategia agresiva ante la reducción del número de envíos de documentos a consecuencia del desarrollo de Internet, y ha potenciado el diseño de servicios de mensajería electrónica de documentos, aprovechando el carácter de confidencialidad de algunos envíos. Así, en algunos países ha lanzado los servicios UPS on line Courier y UPS on line Dossier, que emiten la información encriptada para evitar posibles manipulaciones de la misma y alquilan un software para poder decodificar la información. Además, UPS ha desarrollado un acuerdo con TanData Corporation, que le proporciona software para informar a los clientes que utilizan comercio electrónico sobre la situación y los plazos de los envíos. UPS se convierte así en intermediario entre la empresa virtual y el consumidor. La *web* española de UPS permite solicitar recogidas de paquetes desde septiembre del año pasado.

DHL ha firmado un acuerdo con el servicio de comercio electrónico de Telefónica Servicios Avanzados (TSAI) para la distribución de los productos adquiridos en los centros comerciales virtuales y su envío a los domicilios de los clientes.

VII.5. DISTRIBUCIÓN

- *La distribución de productos por Internet se ve favorecida por factores como la reducción del tiempo disponible para ir de compras o la comodidad que ofrece este canal a los consumidores.*
- *El impacto de Internet varía en función de lo apropiados que sean los productos para su distribución a través del comercio electrónico.*
- *Internet permite ampliar la oferta de productos y proporcionar mayor información sobre ellos pero no permite tener un contacto físico con el producto antes de la compra y retrasa la satisfacción de la necesidad (por el tiempo de entrega).*
- *Los distribuidores tradicionales tienen ciertas ventajas competitivas, como el poder de compra o la marca, pero se verán perjudicados por:*
 - * *la reducción de las barreras de entrada (especialmente en productos intangibles)*
 - * *el aumento de la competencia (distribuidores virtuales y ventas directas de productores)*
 - * *la presión deflacionista, causada por la transparencia de precios*
 - * *el riesgo de canibalización de las actividades tradicionales*
 - * *las pérdidas iniciales de sus negocios virtuales*
- *Internet permite a los distribuidores obtener información sobre sus clientes para personalizar su oferta y su marketing.*
- *En España, algunos distribuidores tradicionales han desarrollado Internet como canal de distribución, han surgido distribuidores virtuales y algunos portales han desarrollado iniciativas de comercio electrónico.*

Algunos factores favorecen el desarrollo de la distribución por Internet

Hay ciertos factores que contribuyen favorablemente al desarrollo de las ventas de productos por Internet: (1) la disminución del tiempo libre para ir de compras, al haber cada vez más familias en las que trabajan los dos cónyuges; (2) la comodidad para los consumidores (horario ilimitado, ausencia de desplazamientos); y (3) la sofisticación de los consumidores.

Internet tiene ventajas . . .

Internet ofrece dos ventajas principales para la distribución de productos: por un lado, permite ampliar la gama de productos a la venta, y por otro, facilitar una mayor información sobre ellos.

. . . e inconvenientes

Sin embargo, la distribución de productos por Internet presenta una serie de inconvenientes, como el no poder tener un contacto físico con el producto antes de comprarlo o el retraso en la satisfacción de la necesidad por el mayor tiempo de entrega. La respuesta de Jeff Bezos, Presidente de Amazon, a la pregunta de si creía que el comercio electrónico llegaría a sustituir al tradicional fue la siguiente: “El mundo físico es todavía el mejor medio que se ha inventado. Es un mercado para ver y tocar... De hecho, creo que las tiendas tradicionales mejorarán como respuesta a la llegada del comercio electrónico”.

Con el comercio electrónico la responsabilidad de las empresas de distribución sobre los productos se extiende hasta la entrega de los mismos, en lugar de acabar en la tienda.

Además, para afrontar la llegada de Internet, las tiendas tradicionales tendrán que esforzarse en mejorar su servicio al cliente, tratando de adaptar la oferta a sus gustos, así como de potenciar su marca.

La TV interactiva fomentará el comercio electrónico

Finalmente, para evaluar el potencial alcance del comercio electrónico, es necesario considerar el impacto que tendrá el desarrollo de la TV interactiva. Se estima que la conexión a Internet a través de este medio afectará muy significativamente a las ventas del sector de la distribución, especialmente para todos aquellos productos que se compren más a gusto desde casa que desde el trabajo.

En resumen, la cuestión que se plantea es si Internet constituye un canal de distribución más, que se añadirá a los ya existentes, o si supone una revolución en la forma de distribuir los productos, que conseguirá absorber la mayoría de las ventas en el futuro.

VII.5.1. IMPLICACIONES PARA EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONAL

El desarrollo del comercio electrónico tendrá algunos efectos negativos sobre el sector de la distribución tradicional:

Internet reduce las barreras en la distribución de productos intangibles y . . .

- En primer lugar, Internet reduce las barreras de entrada, especialmente en los negocios de distribución de productos intangibles. En la distribución de productos físicos, aunque las barreras de entrada se puedan reducir por el desarrollo de Internet, éstas son mayores de lo que inicialmente se podría pensar, ya que la creación de un negocio de distribución requiere fuertes inversiones en infraestructuras y en marketing. Es probable que estas circunstancias fomenten el desarrollo de alianzas entre distribuidores y proveedores de servicios de logística.

. . . aumenta la competencia

- En segundo lugar, el desarrollo de Internet producirá un aumento de la competencia, no sólo por la aparición de distribuidores virtuales y por los negocios de comercio electrónico desarrollados por los portales, sino también por la posibilidad que Internet ofrece a los productores y distribuidores que no tenían acceso directo al público de vender sus productos en la red.

Internet crea una presión deflacionista que reduce la rentabilidad de los negocios

- Todos estos cambios traerán consigo una presión deflacionista, estimulada aún más por la transparencia de precios que ofrece Internet (favorecida por la implantación del euro en la Unión Europea). Estas potenciales reducciones de precios de algunos productos van a reducir los márgenes de las compañías, que tendrán que tratar de aumentar la eficiencia de sus negocios.

Con esto estimamos que, especialmente a corto plazo, la posible aparición de nuevas empresas con un modelo de negocio de márgenes más bajos, reducirá la cuota de mercado y la rentabilidad de los negocios ya existentes. El alcance de estos efectos dependerá del tipo de producto que se distribuya, del desarrollo de mecanismos efectivos de pago y de factores como la habilidad de las nuevas compañías para ganarse la confianza del cliente, crear una marca, gestionar la logística de sus redes de distribución y conseguir ofrecer precios más bajos.

Sin embargo, a largo plazo, la competencia podría reducirse tras ese aumento inicial a medida que las empresas menos competitivas vayan abandonando el mercado, lo que con el tiempo se podría traducir en un aumento de los márgenes.

Los negocios en Internet pueden canibalizar a los tradicionales

- Otro efecto negativo del desarrollo de Internet para los distribuidores tradicionales es un posible conflicto de canales por el riesgo de canibalización de la actividad de sus tiendas físicas como resultado de la venta de productos en Internet, especialmente si ofrecen productos a precios más bajos. Así, los distribuidores se enfrentan al dilema de invertir importantes cantidades de dinero en un canal no probado, que es improbable que sea rentable a corto plazo y que, si tiene éxito, es posible que canibalice su actividad tradicional. Ante esta situación, lo que hacen la mayoría de los distribuidores es esperar a que la red se confirme como canal de distribución de su tipo de producto antes de invertir grandes cantidades de dinero. Sin embargo, la importancia de ser el primero en desarrollar un negocio de distribución en Internet marcará quién puede obtener una mayor cuota de mercado inicial en la red.

Además, Internet también puede suponer una amenaza para los distribuidores tradicionales por el riesgo de que sus tiendas se conviertan en meros escaparates, mientras que los clientes realizan su compra en el distribuidor más barato a través de Internet. Esto produciría una estructura de elevados costes fijos y escasa rentabilidad. Sin embargo, para determinados tipos de productos que requieran a la vez mucha información y la posibilidad de ser probados (como por ejemplo los coches), Internet se podría perfilar más como un canal de obtención de información y, sin embargo, las compras se seguirían realizando en las tiendas tradicionales.

Los negocios virtuales requieren grandes inversiones en marketing

- Por último, el desarrollo de un negocio de distribución por Internet permite establecer una estructura de menores gastos de personal y de gestión de inventarios así como evitar las inversiones o los gastos de alquiler del inmovilizado. Sin embargo, los mayores gastos de publicidad que conlleva crear una marca, junto con la necesidad de hacer fuertes inversiones para ofrecer una “experiencia inolvidable de compra” (*web* cómoda y atractiva, oferta variada) y para desarrollar un eficiente servicio de atención al cliente, que satisfaga sus expectativas y fomente la repetición de la compra, pueden diluir las ventajas iniciales y hacer que los nuevos negocios virtuales tarden más en alcanzar el punto de equilibrio.

Por tanto, las empresas tradicionales que decidan desarrollar sus negocios por Internet sufrirán las pérdidas del inicio de sus actividades virtuales. La estrategia de muchas empresas del sector que han decidido lanzar su actividad en la red ha sido la de hacerlo a través de empresas independientes, para evitar perjudicar sus cuentas de resultados.

Sin embargo, Internet presenta una serie de oportunidades para los negocios de distribución tradicionales:

Internet permite ofrecer más productos y facilitar más información sobre los mismos

- En primer lugar, Internet les permite ofrecer más variedad de productos, ventaja que se aprecia claramente en el caso de la distribución de vídeos, música o libros. Además, a través de Internet, las compañías de distribución pueden mantener a la venta productos de temporadas anteriores sin coste alguno, ya que el espacio de exposición es casi ilimitado. Por otro lado, gracias a Internet, estas compañías son capaces de poner a disposición del público mucha más información sobre los productos expuestos.

Internet permite personalizar el marketing

- En segundo lugar, Internet facilita a los distribuidores la obtención de gran cantidad de datos sobre los clientes, a través del conocimiento de las páginas que visitan, o incluso mediante cuestionarios en las páginas *web* de las propias compañías. Las empresas de distribución deberán aprovechar esta información para conocer mejor los gustos y necesidades de sus clientes. Esto les permitirá, por un lado, adaptar su oferta, y por otro, hacer un marketing más personalizado. Además, a largo plazo, estimamos que esta información detallada se traducirá en un marketing más efectivo y en la reducción de los costes publicitarios.

Los distribuidores tradicionales tienen ventajas sobre los nuevos competidores

Los distribuidores tradicionales se encuentran muy bien posicionados ante la llegada de Internet, ya que tienen una serie de ventajas competitivas sobre los nuevos participantes por las sinergias que se producen con su actividad “real”: (1) el conocimiento de los proveedores; (2) el poder de compra, que les permite ofrecer precios competitivos que pueden compensar los costes de entrega; (3) un menor gasto de publicidad, al tener marcas ya conocidas y poder incluir anuncios de su negocio virtual en su publicidad habitual; (4) la posibilidad de usar las tiendas como centros de entregas, devoluciones y cambios; (5) su experiencia en la gestión de inventarios; y (6) su experiencia en la definición del *mix* de productos para adecuarlo al gusto de sus clientes objetivo.

Creemos que la aparición de Internet puede producir una polarización de los resultados de los distribuidores, beneficiando a aquéllos que tengan marcas fuertes y se enfoquen más en el conocimiento del cliente y en el crecimiento a través de múltiples canales, y penalizando a los menos innovadores.

Las estrategias intermedias de Internet no suelen dar buenos resultados

Las compañías de distribución tradicionales pueden optar por desarrollar dos estrategias distintas ante la evolución del comercio electrónico. Si venden un producto adecuado para ser distribuido por Internet, deben perseguir el liderazgo, aprovechando sus ventajas competitivas, haciendo al mercado menos atractivo para las nuevas compañías que surjan con presencia únicamente en la red. Esto les permitirá estar bien situadas cuando el comercio electrónico se vuelva rentable. Por el contrario, si venden un producto poco atractivo para el comercio electrónico, deben enfocarse en maximizar el desarrollo de sus actividades tradicionales.

La alternativa intermedia de establecer una presencia en la red que no ambicione una posición de liderazgo tiene el riesgo de resultar en una desafortunada combinación de pérdidas en el negocio virtual y reducción de la cuota de mercado en el negocio tradicional.

Internet no acabará en absoluto con el negocio tradicional

En conclusión, creemos que la aparición de Internet no supone en absoluto el fin del negocio tradicional. A medio plazo, el desarrollo de Internet tendrá un impacto pequeño en el sector de la distribución, con algunas excepciones, como la distribución de libros, discos o vídeos. A largo plazo, el impacto será mayor en la distribución de productos no alimentarios y mucho menor en la distribución de alimentos.

VII.5.2. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO de las Empresas de Distribución Tradicionales ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de costes fijos que limita la posibilidad de reducción de márgenes - Posibilidad de perjudicar los resultados por los gastos del desarrollo de las actividades de Internet (posible penalización en la cotización) - Posible canibalización del negocio tradicional por los negocios de Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de proteger las ventajas competitivas - Aumento de la competencia - Presión deflacionista - Posibilidad de que las tiendas tradicionales se conviertan en meros escaparates, realizándose las compras en el distribuidor más barato a través de Internet - Redistribución de las cuotas de mercado
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los proveedores - Poder de compra - Marca (menor gasto de publicidad) - Experiencia en la gestión de inventarios y en la definición del <i>mix</i> de productos adecuado - Posibilidad de usar las tiendas como centros de entregas, devoluciones y cambios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la gama de productos y de la información proporcionada sobre ellos - Ampliación del mercado objetivo (favorecida, en el ámbito internacional, por la implantación del euro) - Ahorro de costes - Fortalecimiento de las marcas a través de Internet - Redistribución de las cuotas de mercado - Posibilidad de hacer un marketing más personalizado por la información obtenida sobre los clientes a través de Internet

Fuente: BSCH.

VII.5.3. IMPACTO DE INTERNET EN LA DISTRIBUCIÓN DE DISTINTOS PRODUCTOS

Internet tendrá un impacto distinto en función del tipo de producto que se distribuya

Internet tendrá un impacto diferente en los negocios de distribución en función de los productos que ofrezcan.

Productos Idóneos para su Distribución por Internet

- Productos fáciles de distribuir o intangibles
- Productos que no se prueban antes de comprar
- Productos que no satisfacen necesidades inmediatas
- Productos que se consumen fuera del lugar de compra
- Productos en los que prima el contenido sobre la apariencia
- Productos de marcas conocidas
- Productos caros (el coste de distribución es un pequeño porcentaje del precio)
- Productos complejos que requieren mucha información
- Productos sensibles al precio
- Productos con poca diferenciación entre distintos oferentes
- Productos en los que la privacidad del adquirente facilite la compra

Fuente: BSCH.

PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN

Los productos de alimentación son poco apropiados para Internet

Algunos factores hacen que estos productos sean poco aptos para su distribución por Internet:

- La importancia de tener un contacto directo con los productos
- La complejidad y tiempo necesario para hacer una compra a través de Internet
- La existencia de muchos supermercados con horarios muy amplios e instalaciones muy cómodas
- El perfil de persona que hace la compra, que, especialmente en el caso de España, no suele coincidir con el del usuario de Internet
- La dificultad de gestionar los inventarios (especialmente en alimentos perecederos)
- La dificultad y el coste de realizar las entregas al consumidor final, ya que los productos de alimentación requieren un transporte que cuide la higiene y la calidad (como camiones refrigerados)

Por otro lado, los propios supermercados tienen interés en que las actividades virtuales no canibalicen su negocio tradicional, en parte porque se estima que alrededor del 30% de las compras que se realizan en los supermercados son impulsivas.

Las empresas tradicionales tienen muchas ventajas competitivas

El negocio de distribución de productos de alimentación por Internet presenta grandes barreras de entrada para la nueva competencia, ya que ésta necesita contar con gran parte de la infraestructura y el *know-how* de los supermercados tradicionales. En este negocio es importante: (1) tener un gran poder de compra (grandes volúmenes) para poder ofrecer precios atractivos; (2) poder ofrecer al cliente una gran variedad de productos, para que pueda hacer toda la compra con un solo pago y una sola entrega; y (3) conocer la disponibilidad de todos los productos en tiempo real.

En cualquier caso, aunque a largo plazo se desarrolle la venta de productos de alimentación a través de Internet, ésta nunca supondrá una amenaza para los negocios tradicionales. En definitiva, el negocio de la distribución por Internet será complementario al de los canales tradicionales y tendrá un mayor alcance en productos no perecederos, de compra habitual y al por mayor.

LIBROS, MÚSICA Y VÍDEOS

La distribución de libros, vídeos y música ha tenido un gran éxito en Internet

Existen diversos factores que explican el éxito de estos productos en Internet:

- En ellos prima el contenido sobre la apariencia.
- No hay grandes diferencias entre los productos de distintos distribuidores.
- Son fáciles de almacenar y distribuir.
- No son caros.
- Se consumen fuera del lugar de venta.
- Los altos márgenes con que se venden permiten hacer grandes descuentos.

En el caso de vídeos y música, el futuro del sector está en la distribución electrónica, que se verá favorecida por el desarrollo de redes de banda ancha.

La gran demanda que existe en la red hace que los distribuidores tradicionales tengan que defender su negocio creando posiciones de liderazgo en Internet. Como la distribución de estos productos es un negocio basado en precio y volumen, los distribuidores tradicionales tienen una ventaja competitiva por su mayor poder de compra.

ORDENADORES Y SOFTWARE

Los ordenadores son productos apropiados para ser distribuidos por la red

A continuación se enumeran algunas de las características que hacen de los ordenadores un producto fácilmente distribuible a través de Internet:

- Son productos caros, por lo que el peso del coste de entrega en el precio es relativamente menor.
- Internet permite poner a disposición del cliente toda la información necesaria a la hora de comprar un ordenador.
- Son productos sensibles al precio.

La mayor penetración de ordenadores hará que los canales de distribución directa adquieran una posición más dominante en perjuicio del canal tradicional. En mercados donde Internet está más desarrollado y hay una mayor penetración de equipos informáticos como EE.UU., las ventas por Internet suponen un gran porcentaje de las ventas totales.

La migración de las ventas a la red probablemente afectará más a los negocios entre compañías (B2B) que a la venta al público. Asimismo, es de esperar que tenga una mayor incidencia sobre las compras de reposición, ya que los primeros compradores serán más propensos a seguir usando el canal tradicional.

El principal motivo de inquietud de los distribuidores de estos productos es la migración a Internet de las ventas de software. El software es también un producto muy adecuado para la distribución directa, ya que el contenido importa mucho más que la apariencia, y es muy fácil de distribuir. Los distribuidores tradicionales deberían tratar de evitar la pérdida de cuota en las ventas de estos productos, ya que gozan de márgenes mucho mayores que los ordenadores.

ROPA

La ropa es un producto que no se presta demasiado a la distribución por Internet

La ropa no es, a priori, un producto muy adecuado para su distribución por Internet:

- La posibilidad de tocar y probar las prendas influye en gran medida en la decisión de compra. Sin embargo, esta limitación se da también en el mercado de venta por catálogo, y aun así, en países como el Reino Unido y EE.UU. este negocio ha tenido bastante éxito.
- El carácter estacional de la demanda de ropa y la gran influencia de las modas en las ventas dificultan la gestión de inventarios. Sin embargo, Internet es un excelente canal para deshacerse de los restos de temporada a precios rebajados.
- Existe un elevado riesgo de tener un alto porcentaje de devoluciones, que podría hacer que los costes de gestionar este servicio superaran los ahorros derivados de la distribución por Internet.

- La posibilidad de ofrecer precios más bajos para algunos productos por Internet sirve de poco en la distribución de ropa, por la dificultad de comparar precios entre distintos oferentes.

En cualquier caso, Internet puede ser un escaparate para la ropa, especialmente la de marcas conocidas. El éxito de una estrategia de distribución de ropa a través de la red se basará en la calidad del producto y en el poder de la marca.

PRODUCTOS FARMACÉUTICOS

La regulación y la urgencia de algunas compras son las principales trabas para la distribución de medicamentos por Internet

Existen diversos motivos por los que los productos farmacéuticos resultan poco apropiados para la venta por Internet:

- La prohibición de distribuir medicamentos que requieren receta médica a través de Internet en España.
- La urgencia en la compra de algunas medicinas.
- La necesidad de consejo de un especialista.
- El pequeño tamaño de la mayoría de las compras.

Los medicamentos que tiene más sentido distribuir mediante Internet son los de consumo recurrente, ya que los pacientes podrían abastecerse de forma regular.

Por otro lado, las diferencias de precios de los medicamentos entre los distintos países de la Unión Europea podrían llevar a importaciones de productos españoles más baratos para su reventa en el extranjero, con lo que los farmacéuticos europeos pondrían graves inconvenientes a este tipo de distribución.

El mayor potencial para el sector farmacéutico en Europa está en la distribución entre compañías (B2B), por ejemplo, con hospitales. Los productos más aptos serían los más “comoditizados”, como los productos genéricos.

VII.5.4. SITUACIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

La venta por catálogo ha tenido poco éxito en España

La venta de productos por catálogo es muy parecida al comercio electrónico, en el sentido de que no permite tener un contacto físico con los productos durante la compra y la entrega también se retrasa en el tiempo. A diferencia de lo que ha sucedido en otros países europeos, la venta por catálogo ha tenido muy poco éxito en España, lo que nos podría hacer pensar que la distribución de productos físicos por Internet va a experimentar un escaso desarrollo en nuestro país.

El mercado español debe evolucionar

A nivel sectorial, la evolución del comercio electrónico en España requiere un mayor desarrollo de la oferta y la demanda en general. Y en el caso concreto de la distribución de alimentos, el desarrollo del comercio electrónico se vería favorecido por un cambio en los hábitos de consumo, ya que España es uno de los países donde los productos perecederos suponen un mayor porcentaje del consumo total.

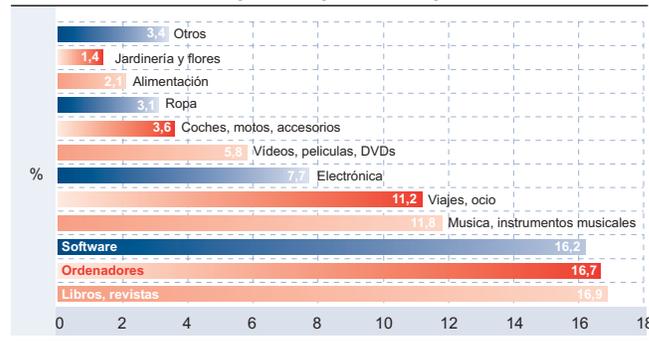
Ya han surgido algunas iniciativas de Internet en la distribución española

A pesar de todo esto, el sector de la distribución español ya ha notado el impacto del desarrollo del comercio electrónico. Así, han surgido empresas que solamente distribuyen sus productos a través de la red (Alcoste, SupertiendaViaplus), algunas empresas tradicionales han ampliado su oferta incluyendo Internet entre sus canales de distribución (Crisol, El Corte Inglés) y hay portales de acceso a Internet que tienen al comercio electrónico como una fuente adicional de ingresos (Terra, Navegalia). Otras empresas son menos avanzadas y sólo ponen a disposición de sus clientes una página *web* con información corporativa, pero sin oferta de productos (Cortefiel).

Según la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico), los ingresos procedentes del comercio electrónico en España ascenderán a 66.500 mn Pts en el año 2001 y a 250.000 mn Pts en el año 2002.

Además, como hemos visto anteriormente, el desarrollo de la distribución de productos a través de Internet tendrá distinto alcance en función del tipo de producto que se ofrezca.

Productos más Comprados por los Españoles en Internet



Fuente: Estudio General de Medios. Octubre-Diciembre 1999.

A continuación se analizan las estrategias de Internet de algunas compañías españolas de distribución tradicionales y de algunos de los nuevos competidores surgidos con el desarrollo de Internet.

COMPAÑÍAS TRADICIONALES

Grandes Almacenes

El Corte Inglés ha adoptado una estrategia ofensiva ante Internet

El Corte Inglés dio sus primeros pasos en Internet en 1997. La compañía ha creado una página *web* ("El sitio de las compras") que agrupa cinco tiendas especializadas:

- Un supermercado, que empezó a funcionar en abril de 1999 y ofrece todo tipo de artículos. Sin embargo, esta supermercado presenta una limitación: no muestra el producto, aunque sí lo describe. La *web* permite memorizar los productos de reposición periódica. Los pedidos se sirven en un plazo máximo de 24 horas, de forma gratuita si la compra es superior a 15.000 Pts.
- Una librería, con unos 100.000 títulos disponibles en distintos idiomas. Los libros se ofrecen con un descuento del 5%. La compañía pretende ofrecer también discos y vídeos.

- Una tienda de informática.
- Una agencia de viajes.
- La macrotienda, en la que tienen cabida el resto de artículos de los grandes almacenes. La compañía espera que en uno o dos años todos los productos disponibles en las tiendas se puedan comprar también por Internet.

El Corte Inglés está desarrollando una estrategia agresiva para crearse una posición de liderazgo en la distribución de productos por Internet. Así, la compañía prevé ingresar 1.000 mn Pts a través de la red en el año 2000.

Con este objetivo, ha desarrollado una serie de alianzas con portales, como Terra, Yahoo, Navegalia o TPI-Páginas Amarillas, para facilitar el acceso a sus productos en la red. Con Terra, por ejemplo, El Corte Inglés ha llegado a un acuerdo para ubicar un escaparate de sus productos informáticos en la fachada del portal. Terra se encarga de la promoción y marketing de los productos y El Corte Inglés hace todo lo demás. Por este servicio, El Corte Inglés paga a sus socios un 5% de las ventas realizadas a través de sus páginas *web*.

El Corte Inglés ha establecido también un acuerdo de colaboración con Picking Pack, que gestionará en exclusiva el reparto de todos los productos vendidos por los grandes almacenes en Internet.

Librerías

Algunas librerías tradicionales españolas también tienen presencia en la red

Crisol es uno de los libreros españoles tradicionales que ha desarrollado sus actividades en Internet. Tiene una *web* que permite comprar libros, vídeos, discos y CD-ROMs. La página ofrece un servicio de búsqueda de libros publicados en España, con un compromiso de respuesta de cuatro días. Una de sus mayores ventajas es que cuenta con un servicio de entrega gratuito a la Península, y también que permite pagar el producto contra reembolso.

Supermercados/ Hipermercados

A pesar del poco éxito de la distribución de alimentos por Internet . . .

La reacción de las grandes superficies españolas ante el comercio electrónico ha sido dispar. Aunque algunos supermercados e hipermercados ofrecen ya este servicio, la realidad es que la mayoría de la gente no se decide a hacer la compra básica de forma virtual. La AUI (Asociación de Usuarios de Internet) detectó a través de una encuesta que tan sólo un 2% de los usuarios que compran por Internet adquiere productos de alimentación.

. . . los principales hipermercados españoles están presentes en la red

Las cadenas de supermercados avanzan a distinto paso hacia la red. En general, los hipermercados anteponen en sus *webs* la información corporativa a los servicios *on-line* útiles. Por otro lado, todas las cadenas de distribución con presencia en la red deberían considerar las ventajas derivadas de simplificar los pasos de registro necesarios para hacer compras y de tener páginas rápidas de cargar y siempre actualizadas. Además, deberían tratar de establecer una comunicación directa con el cliente a través de Internet, en lugar de utilizar el teléfono.

Alcampo es el más avanzado

El más avanzado de los hipermercados en el negocio de compra virtual es **Alcampo**, que ofrece casi toda su gama de productos. Alcampo fue la firma pionera en ofrecer un servicio de compra *on-line*, con más de 20.000 artículos. Su *web* presta esta función desde hace dos años, aunque con el inconveniente de que sólo sirve sus productos a las provincias de Madrid y Cuenca.

Continente y Pryca también tienen una página web

Otros, como **Continente**, permiten adquirir unos 1.500 artículos por Internet desde mayo de 1999, pero no venden todos sus productos en la red. Los precios en su tienda virtual son los mismos que en sus establecimientos tradicionales, pero cobra 900 Pts por envío. Su actividad es muy reducida por ahora, recibiendo entre uno y tres pedidos diarios. **Pryca** tiene una página *web* para sus proveedores, en la que informa sobre las condiciones y la situación de los pagos. Por ahora no tiene previsto dar un servicio de venta por Internet, y está a la espera de ver las repercusiones que su fusión con Continente tendrá sobre su página *web*.

Superdiplo tiene una estrategia de Internet

Superdiplo, por su lado, contempla en su plan estratégico el desarrollo de Internet en dos fases. La primera consiste en ofrecer artículos en Internet a profesionales de *cash & carry* o a distribuidores locales del sector HORECA en Canarias, y ya está implementándose. La segunda fase, que aún no tiene fecha, consistirá en ofrecer los productos de la compra por Internet en Madrid, que es un nicho de mercado con potencial de desarrollo, en el que es difícil ganar cuota de mercado abriendo hipermercados por restricciones normativas.

Los demás continúan ofreciendo información a sus clientes a través de sus páginas *web*, pero no ofrecen la posibilidad de comprar. Este es el caso de **Eroski**, **Caprabo** y **Mercadona**.

Ropa

Cortefiel tiene una estrategia defensiva

Cortefiel cuenta con una *web* que hace publicidad de la compañía y permite solicitar catálogos y la tarjeta de fidelización. Su página *web* tiene enlaces con portales (Lycos, Navegalia y Terra), con Supertienda Viaplus, con alguna otra *web* de comercio electrónico y con las *webs* de otras empresas del grupo (Springfield y Milano).

Artículos de Deporte

Barrabés es la iniciativa española más destacable en la distribución de artículos de deporte por Internet. Esta pequeña empresa familiar ha desarrollado un portal vertical para el mundo del deporte, especializado en alpinismo, que ofrece noticias, *chats*, información meteorológica, etc. además de comercio electrónico de artículos deportivos en más de treinta países. En 1999 la compañía facturó unos 200 mn Pts a través de Internet.

Otra iniciativa española de comercio electrónico es **Tiendamarca.com**, una tienda virtual de artículos de deporte creada por el grupo Recoletos.

VII.5.5. NUEVAS COMPAÑÍAS

Supertienda Viaplus

Supertienda Viaplus ha tenido un gran éxito

La compañía, participada en un 75% por Altadis y en un 25% por Cortefiel, desarrolla sus ventas a través de dos canales: terminales electrónicos en algunos establecimientos, en funcionamiento desde mayo de 1999, e Internet, desde noviembre de 1999. Su *web* ofrece 46.000 artículos diferentes de más de 50 proveedores. La compañía planeaba acabar 1999 con 50.000 artículos y alcanzar los 100.000 a finales del año 2000.

El resultado de las operaciones ha sido dispar en los dos canales. Así, la evolución de las ventas a través de terminales electrónicos ha sido peor de lo esperado y, por el contrario, las ventas de Internet han registrado una evolución muy exitosa en los dos primeros meses de actividad. La compañía ha alcanzado los 9.000 usuarios/día, con una media de 12 páginas/usuario, y con 110 pedidos/día. Supertienda Viaplus espera obtener ingresos adicionales por publicidad en el futuro.

Las principales ventajas competitivas de Supertienda Viaplus se resumen en:

- Una oferta de 46.000 productos, cuya disponibilidad garantiza la compañía.
- Una *web* cómoda y fácil de usar.
- La ausencia de *stocks* en la mayoría de los artículos (la compañía funciona mediante acuerdos con sus proveedores y compañías de logística).
- La oferta de precios inferiores a los del mercado (descuentos de entre el 15% y el 40%).

El perfil de cliente de Supertienda es hombre (90%) y urbano (90% entre Madrid y Barcelona). Las ventas se distribuyen de la siguiente manera: un 15% alimentación, un 15% accesorios de automóvil, un 15% perfumes, un 10% artículos para el hogar, un 5% software y hardware y un 5% libros.

El servicio de entregas está contratado con Logista (que pertenece en un 76% a Tabacalera, propietaria a su vez del 75% de Viaplus). Viaplus realiza este servicio de forma gratuita en la actualidad, pero prevé cobrar 5 euros por entrega en el futuro.

Viaplus tiene además un *call center* para clientes de los terminales electrónicos y de Internet, que actualmente atiende 1.000 llamadas al día.

Alcoste

Alcoste es otro distribuidor virtual de éxito

Ecuality es una sociedad que invierte en compañías de Internet. Su principal inversión es Alcoste, una tienda virtual que ofrece 700 artículos de regalo. Los principales productos ofrecidos en la *web* son libros, música, cine, software, informática y electrónica.

Alcoste lanzó su página *web* en mayo de 1999. Desde su lanzamiento hasta diciembre, la compañía tuvo 275.000 visitas y 2.100 clientes. La compañía espera captar 20.000 clientes en el primer año de actividad. Alcoste ofrece precios entre un 20% y un 50% más baratos que el mercado.

La compañía renueva su oferta de productos semanalmente en función de las preferencias de sus clientes. Para ello, elabora un ranking propio que pone a disposición de sus clientes con los productos más vendidos cada semana. Además, el tipo de productos ofrecidos por Alcoste.com facilita su almacenamiento, lo que le permite realizar la entrega en 72 horas.

Alcoste ofrece la posibilidad de efectuar el pago de los artículos adquiridos contra reembolso, y la de elegir el plazo de entrega de las compras, lo que puede abaratar significativamente los costes de entrega.

La compañía tiene acuerdos con empresas como Seur, que se encarga de la entrega de compras en 48 horas; 9SetAvenue, que aporta la tecnología y 4B, que garantiza la seguridad de las transacciones económicas.

Librerías

La idoneidad de los libros para el comercio electrónico hace que hayan surgido muchas librerías virtuales

Los distribuidores de libros tienen un problema en España: la normativa vigente fija un precio para los libros e impide hacer descuentos superiores al 5% en determinadas circunstancias. Sin embargo, algunas librerías han conseguido burlar esta norma vendiendo libros descatalogados o restos de serie con grandes descuentos, ofreciendo regalos por la compra de varios libros o vendiendo paquetes de libros y CDs a la vez.

Las editoriales **Planeta y Bertelsmann** han creado una *joint venture* al 50% por la que ponen en marcha en España la librería virtual Books On Line (BOL.com). Esta librería fue inaugurada en septiembre de 1999 y, en su primer mes de funcionamiento, alcanzó unas ventas de 400 libros diarios tanto a particulares como a librerías convencionales. La red Bol cuenta con sedes en España, Alemania, Gran Bretaña, Holanda, Francia, EE.UU. (a través de Barnesandnoble.com) y Suiza. Entre finales de 1999 y el año 2000 la compañía prevé establecerse en Italia, Japón y quizá otros dos países asiáticos. Más del 25% de las ventas de Bol España se han realizado fuera de España, especialmente en Iberoamérica, por lo que la compañía planea abrir también tiendas en este área.

Bol ofrece 125.000 títulos en español (de los que tiene 10.000 en almacén). La compañía ha detectado a su vez una importante demanda de libros en inglés, por lo que planea poner libros técnicos en lengua inglesa a disposición del público español.

La compañía ha desarrollado un acuerdo en exclusiva con Happy Books para distribuir a través de Internet más de 500 títulos considerados restos de edición y títulos descatalogados de un gran número de editoriales que esta cadena distribuye. Así, está ofreciendo descuentos de entre el 60% y el 75%, con lo que consigue dar un gran valor a los clientes a pesar de la regulación española.

Bol ha nacido además con vocación multimedia: además de libros planea vender música y vídeos. La música se venderá en formato CD, y su lanzamiento está previsto en España para el primer trimestre del año 2000. La introducción del soporte digital con posibilidad de descarga está pendiente de la clarificación de los derechos de autor en Internet y de la definición de un estándar definitivo de transmisión.

Bol permite en la actualidad el pago mediante tarjeta de crédito, contra reembolso y con la tarjeta Bol.

La compañía ha firmado acuerdos promocionales con Olé, Intercom, Lycos, Grupo Recoletos y Unidad Editorial para dar a conocer sus servicios.

Otras librerías virtuales que han aparecido en España son **Amazon**, **Interbook**, **Libronet**, **Bookonhand** o **Libroweb**. **Interbook** fue la pionera en España iniciando su actividad en 1995. Su archivo cuenta con más de un millón de títulos, y se estima que recibe alrededor de 15.000 visitas al mes y vende una media de 30 libros al día. Interbook ofrece además servicios de proveedor de acceso a Internet, y permite acceder a los Boletines Oficiales de Estado y de las CC.AA. Interbook ofrece también servicios a empresas, como conectividad LAN, gestión autónoma del correo y publicación de bases de datos. **Bookonhand** ofrece libros con entrega gratuita en España, y fuera de España para importes superiores a 5.000 Pts. **Libroweb** aún no ha empezado su actividad, pero planea distribuir más de 10 millones de títulos de España, EE.UU., Canadá y Gran Bretaña. **Submarino.com** fue creada en junio de 1999 por GP Invetimentos (Brasil) y Warburg Pincus. La empresa vende libros y discos en España, Argentina, México y Brasil, y juguetes también en estos dos últimos países. Al final de 1999, la compañía decía tener 1.500 clientes y gestionar 30 pedidos diarios. El objetivo de la compañía es expandirse en toda Latinoamérica.

VII.6. TELECOMUNICACIONES

- *El desarrollo de Internet y del comercio electrónico supone que gran parte de los sectores de la economía pasen a utilizar las telecomunicaciones como soporte fundamental de sus operaciones.*
- *Las operadoras están muy bien posicionadas para beneficiarse de la explosión del tráfico que genera Internet por sus conocimientos tecnológicos, su fortaleza en el negocio de acceso, sus sinergias con su negocio tradicional, su base de clientes, sus relaciones para temas regulatorios y su acceso a contenidos.*
- *Internet presenta importantes oportunidades para las compañías de telecomunicaciones:*
 - * *Crear negocios de acceso o prestar su infraestructura a otras compañías de Internet.*
 - * *Proporcionar acceso de banda ancha.*
 - * *Desarrollar el acceso a Internet desde móviles.*
 - * *Desarrollar el negocio de contenidos, creando portales propios.*
 - * *Ofrecer otros servicios relacionados con Internet: transmisión de datos para empresas, creación y mantenimiento de páginas web, call centers.*
- *Las principales amenazas que supone Internet para las operadoras son:*
 - * *Sustitución del tráfico de voz por el de datos y transmisión de voz sobre IP.*
 - * *Presión gubernamental y de la competencia en los precios de Internet.*
 - * *Reducción de las barreras de entrada.*
 - * *Entorno más competitivo.*
 - * *Riesgo tecnológico.*
- *Las principales operadoras españolas de telecomunicaciones han adoptado estrategias ofensivas ante el desarrollo de Internet y han creado sus propios negocios de acceso y portales.*

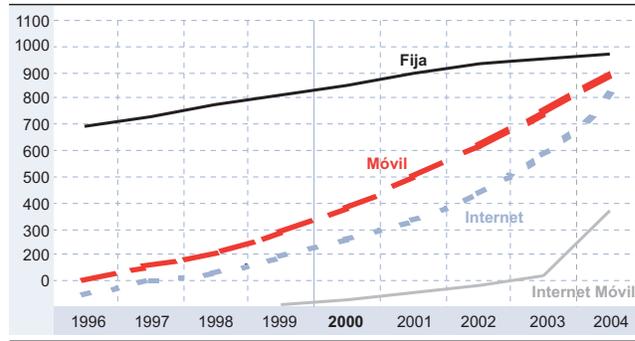
El sector de telecomunicaciones está experimentando un fuerte crecimiento y un aumento de la competencia

El sector de telecomunicaciones está atravesando un periodo de fuerte crecimiento provocado por los continuos avances tecnológicos, que implican la aparición de nuevos servicios y nuevos usos para las redes existentes. Además, la liberalización de los mercados y la globalización del sector han hecho surgir una competencia que va mucho más allá de los mercados domésticos, especialmente en el segmento de clientes empresariales. Por otro lado, asistimos al fenómeno de la convergencia entre contenidos, informática y telecomunicaciones, que está provocando importantes cambios en la industria. Este dinamismo se traduce en un mayor grado de competencia e innovación, que supone una auténtica revolución en el sector.

Internet está produciendo un aumento espectacular del tráfico

Internet es uno de los avances tecnológicos que está teniendo mayor impacto en el sector. El hecho de que se haya adoptado un protocolo común de comunicación (IP – *Internet Protocol*) a escala mundial, que permite que todos los PCs del mundo puedan conectarse sin fronteras, está provocando un incremento espectacular del tráfico. Esto está transformando las estructuras tradicionales del mercado de telecomunicaciones, que a su vez fomenta la entrada de nuevas compañías en el negocio. Internet implica que una gran parte de la economía pase a utilizar las telecomunicaciones como soporte fundamental de sus operaciones. Las redes de telecomunicaciones –sean fijas o móviles– pasarán a ser los mercados del futuro. Los operadores de telecomunicaciones se están posicionando como proveedores de esa red al mismo tiempo que entran en nuevas áreas de negocio. A continuación presentamos dos gráficos que ilustran el crecimiento espectacular que está experimentado el sector de las telecomunicaciones.

Nº Usuarios de Distintas Tecnologías de Comunicación en el Mundo (mn)



Fuente: Ericsson.

Volúmen de Tráfico (Tbits/Segundo)



Fuente: Ericsson.

El impacto de Internet en el sector es claramente positivo para las empresas existentes

En general, el impacto de Internet en el sector de telecomunicaciones está siendo claramente positivo para las empresas existentes. La fuerte revalorización de las compañías del sector durante los últimos meses muestra que el mercado coincide con esta opinión.

Evolución en Bolsa de las Compañías de Telecomunicaciones Europeas y Latinoamericanas

	24-Feb-00	Revalorización (%)			
		1 mes	3 meses	6 meses	12 meses
Europeas (servicio completo)					
Telefónica	29,13	+16,1	+47,3	+90,9	+108,2
Olivetti	3,99	+23,9	+83,5	+85,9	+49,1
Telecom Italia	18,61	+15,1	+78,5	+100,1	+85,0
Portugal Telecom	15,10	+22,5	+61,3	+94,6	+67,8
British Telecom	1099,00	-8,9	-13,3	+15,9	-1,7
Mannesmann	337,00	+27,4	+79,7	+140,0	+164,1
Deutsche Telekom	88,00	+33,7	+60,6	+131,6	+116,2
KPN	122,40	+33,6	+120,1	+191,4	+167,5
France Telecom	166,40	+30,8	+50,7	+129,5	+99,3
Europeas (móviles)					
TIM	14,00	+24,2	+101,7	+168,2	+113,2
Telecel	22,50	+17,2	+83,8	+82,6	+34,5
Vodafone	353,00	+5,7	+26,3	+52,4	+49,3
Netcom	770,00	+32,3	+88,7	+182,1	+196,2
Europolitan	188,50	+0,8	+87,6	+144,8	+111,8
Latinoamérica					
Telefónica Argentina	46,75	+21,0	+74,8	+64,0	+53,3
CTC	20,00	-4,2	+14,3	-11,8	-10,9
TDP	20,13	+22,4	+73,1	+61,0	+66,9
Telesp	35,50	+16,4	+59,8	+69,1	+102,9
Telesp Celular	18,51	+31,3	+45,7	+112,8	ND
Telmex	65,38	+18,4	+35,7	+68,2	+126,4
CANTV	33,06	+32,6	+31,6	+52,9	+111,6

Fuente: Reuters, BSCH.

VII.6.1. IMPACTO DE INTERNET EN EL SECTOR

OPORTUNIDADES

Internet presenta grandes oportunidades para las compañías de telecomunicaciones, al permitirles tanto aumentar sus ingresos como reducir sus costes.

El desarrollo de Internet está produciendo un crecimiento absoluto de los ingresos de las compañías del sector, en lugar de sustituir unos ingresos por otros. Esto se debe al fuerte aumento del tráfico de datos y a que las operadoras están desarrollando nuevos negocios y servicios. Los principales son:

(1) Acceso

El negocio de acceso se debe a la necesidad de contar con una red para canalizar el tráfico derivado de Internet. Este negocio recae principalmente en las operadoras de telecomunicaciones (sean de telefonía fija o móvil, de transmisión de datos o de TV por cable o por satélite). Hoy por hoy, la mayor parte del tráfico de Internet circula por la red fija (frente a la celular) porque ofrece una capacidad de transmisión más elevada.

Las operadoras tradicionales están muy bien posicionadas para beneficiarse del negocio de acceso

En el negocio de acceso cabe distinguir entre el acceso a Internet, que se hace a través de redes IP y es un mercado más competitivo, y el acceso hasta el cliente final a través del bucle local.

Dentro del negocio de acceso a Internet, las compañías de telecomunicaciones pueden:

- Tener su propio ISP (*Internet Service Provider*), aprovechando su marca y su relación directa con el cliente. En este caso, las compañías reciben tanto los ingresos procedentes de las cuotas de suscripción de los abonados como los que se derivan del tráfico telefónico. Los ingresos derivados del tráfico se reparten entre la operadora telefónica tradicional (bucle local), la compañía que opera la red de transmisión de datos IP y el ISP en cuestión. Este negocio también les permite ampliar su oferta con servicios de mayor valor añadido.
- Prestar su infraestructura a ISPs, portales u otras compañías de Internet. En este caso sus ingresos se derivarán del tráfico que pasa por sus redes y de la prestación de otros servicios, como la creación de redes privadas.

Por otro lado, el negocio de dar acceso a los usuarios a la red puede desarrollarse bien utilizando únicamente la red telefónica tradicional, bien combinando la red tradicional con ADSL, móviles, agendas electrónicas, etc., o bien utilizando directamente tecnologías de banda ancha. Por el momento, en España no se ha llegado todavía a un compromiso para abrir el bucle local a la competencia (salvo a través de tecnología ADSL).

Para las empresas de telecomunicaciones este negocio de acceso supone una explosión del tráfico que circula a través de sus redes. Actualmente, este tráfico es de datos, pero pasará a ser también de voz en breve plazo. Aunque los ingresos de acceso suponen un porcentaje muy pequeño de la facturación de las compañías de telecomunicaciones, el atractivo del negocio de acceso está en que abre la puerta a nuevas áreas de negocio que pueden suponer nuevas fuentes de ingresos.

Aunque el tráfico de Internet es barato, su gran volumen justifica el atractivo del negocio

Por la configuración de las redes, el tráfico de Internet se factura como llamada local, lo que supone que es un tráfico barato. Sin embargo, esto se verá compensado por el crecimiento exponencial esperado en volúmenes.

En Europa, el modelo tarifario es de acceso gratuito y facturación por tiempo, frente a EE.UU., donde el modelo predominante es el acceso de pago con tarifa plana. Este último modelo provoca una mayor permanencia de los usuarios en la red. El modelo europeo de acceso gratuito supone que el ISP sacrifica los ingresos derivados de las cuotas de suscripción en beneficio de la rápida extensión de su base de clientes, esperando que esto se traduzca en un mayor volumen de tráfico. En este modelo, las compañías de telecomunicaciones siguen recibiendo su parte de ingresos como porcentaje de la llamada. Sin embargo, la reducción de márgenes que se produce está provocando un proceso de consolidación en los ISPs.

Es previsible que el modelo que tienda a implantarse sea mixto, ofreciendo a los usuarios tanto la posibilidad de facturación por tiempo como la tarifa plana, e incluso la posibilidad de hacer llamadas gratuitas en algunos momentos. BT, por ejemplo, ha establecido ya un servicio de llamada gratuita a uno de sus ISPs los fines de semana. Otra opción puede ser cobrar las llamadas de Internet o las segundas líneas más baratas que las normales. Telefónica hizo esto en 1997, con descuentos de hasta el 43%, y se multiplicó por cinco el tiempo de conexión a la red en segundas líneas.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que es previsible que los operadores de cable se decanten por un modelo de tarifa plana.

Además, los ingresos por Internet son en gran parte un extra de la factura telefónica

A pesar de que a largo plazo la progresiva extensión de la tarifa plana disminuirá el impacto del crecimiento de tráfico en las cuentas de resultados de las operadoras, hay que tener en cuenta que la tarifa que se cobrará (ahora en España es de 6.500 Pts/mes, y puede caer hasta 3.000-4.000 Pts/mes), supone un extra sobre la factura telefónica, lo que supone en cualquier caso un ingreso adicional para las operadoras. En España, por ejemplo, la factura media de Telefónica se sitúa en torno a 7.560 Pts/mes por línea (incluyendo los segmentos residencial y de empresas).

La demanda de mayor calidad de acceso fomenta el desarrollo de la banda ancha

Otro aspecto relevante en el negocio de acceso es la tendencia cada vez mayor a demandar un servicio más rápido y de más calidad, lo que fomenta el desarrollo de aplicaciones y de redes de banda ancha. Las principales tecnologías de banda ancha en estos momentos son el ADSL y el cable. El ADSL permite ofrecer servicios de banda ancha a través de las redes telefónicas tradicionales (cable de cobre) a la vez que se ofrecen los servicios regulares. Aunque esta nueva tecnología ha permitido “que las redes de cobre se hagan de oro” hay que recordar que la capacidad que tiene sigue siendo inferior a la del cable que, a través de redes de fibra óptica, ofrece una gran capacidad.

El acceso a Internet se hará también desde aplicaciones distintas del PC

Por último, cabe mencionar que la creciente demanda de acceso a Internet se traducirá en que el acceso no se hará sólo a través del ordenador personal sino también a través del teléfono móvil, la TV u otros dispositivos. Como se explica detalladamente en el capítulo de tecnología, los móviles de hoy ya permiten acceder a Internet a baja velocidad. Sin embargo, los móviles de tercera generación (UMTS) proporcionarán acceso rápido a Internet con banda ancha. En la actualidad, y hasta la aparición del UMTS, los operadores están avanzando en la tecnología GPRS, que es más lenta que la UMTS pero más rápida que la actual.

El acceso a Internet desde teléfonos móviles será probablemente el próximo gran hito para las compañías de telecomunicaciones, ya que supondrá una auténtica revolución tanto por el incremento de tráfico como por la cantidad de nuevos servicios que se podrán ofrecer. Se espera que antes de finales de año sea posible acceder desde un móvil a información sobre vuelos, a directorios telefónicos o a noticias en Internet. Por ejemplo, cuando viajemos por carretera será posible consultar desde un teléfono móvil los hoteles más cercanos e incluso seleccionar uno de ellos y realizar una llamada automática sin tener que marcar el número. Otro de los aspectos interesantes de este campo es el desarrollo de sistemas de pago a través del teléfono móvil.

Las empresas de telecomunicaciones tienen una posición muy fuerte en el mercado de transmisión de datos

(2) Transmisión de datos para empresas

Este es uno de los mercados que más se están desarrollando como consecuencia de Internet. Por ejemplo, AT&T aumentó sus ingresos en 1.500 mn US\$ en 1998 por los servicios de Internet y de transmisión de datos a empresas. La posición de las empresas de telecomunicaciones en este negocio es muy fuerte ya que cuentan con la red, con lo que se beneficiarán de los ingresos derivados del tráfico y del alquiler de circuitos, y podrán desarrollar nuevos servicios dirigidos a empresas, aprovechando sus contactos con el mundo empresarial. Por ejemplo, en España, Telefónica Data retiene una cuota de mercado de más del 90% en transmisión de datos en el sector empresarial a pesar de su total liberalización en 1995.

Internet permite el desarrollo de otros servicios

(3) Servicios relacionados con Internet

Un negocio importante que se está desarrollando en el sector de telecomunicaciones es ofrecer servicios relacionados con Internet, como puede ser el desarrollo y mantenimiento de páginas *web*. El sector también se está viendo impulsado por la convergencia entre el mundo de las telecomunicaciones y el de los sistemas informáticos.

Los call centers son un negocio interesante derivado de Internet

(4) Call Centers

Las operadoras de telecomunicaciones también están desarrollando un negocio consistente en proporcionar a las empresas de Internet *call centers*, mediante subcontratación o llave en mano. Varias operadoras españolas de telecomunicaciones ya han comenzado a posicionarse en este mercado.

Las operadoras de telecomunicaciones están muy bien posicionadas en el negocio de contenidos

(5) Contenidos

Previsiblemente, el gran negocio de Internet no será el de acceso, cuyo crecimiento se irá agotando al alcanzar un nivel elevado de penetración, sino el de contenidos. Esto lo muestra la ya comentada tendencia de transformación de los ISPs en OSPs (*On-line Service Providers*).

Las compañías de telecomunicaciones pueden crear sus propios portales, aprovechando sus marcas, su capacidad para ofrecer acceso a Internet y sus relaciones con clientes. Esto les proporcionará una fuente de ingresos adicional. Por su cercanía al mundo de Internet, las operadoras de telecomunicaciones se están posicionando rápidamente para ser empresas clave en el mundo de los contenidos.

Las operadoras de móviles tendrán gran poder en el negocio de los portales

Merece la pena destacar la importancia de las operadoras de telefonía móvil en el negocio de contenidos. Por la configuración de la tecnología WAP, la operadora puede dirigir a todos los clientes que accedan a Internet a través de su red al portal que ella designe. Teniendo en cuenta el tamaño de las operadoras de móviles y el perfil de sus clientes, puede afirmarse que tienen una base de clientes muy atractiva para aprovechar el desarrollo de servicios de Internet y del comercio electrónico.

Internet cambia la estructura de costes de las operadoras, haciendo incrementar los costes variables y reduciendo el peso de los costes de capital

Por otro lado, Internet también puede afectar a las compañías de telecomunicaciones por el lado de los costes:

- Costes operativos. Internet permite reducir los costes asociados a los servicios de información, reparación de averías, compra de material, etc. Sin embargo, las operadoras estiman que este impacto será reducido. Las principales mejoras de eficiencia se producirán con la facturación por Internet y con el tele-trabajo que, a largo plazo, también contribuirá a la racionalización de los activos inmobiliarios de estas compañías.
- Coste de equipos. Por el lado de los suministradores de equipo, no esperamos que Internet tenga un impacto significativo. La concentración de la industria de proveedores y las condiciones especiales que ya disfrutaban las grandes operadoras hacen pensar que no es probable que estas compañías experimenten una reducción substancial de costes por el hecho de comprar por Internet.

- Costes de marketing. Las operadoras que establezcan negocios de ISP o portal necesitarán incrementar sus costes de marketing.

AMENAZAS

Las principales amenazas que supone el desarrollo de Internet para las compañías de telecomunicaciones son:

Internet puede crear un problema de capacidad de las líneas

(1) Capacidad.

La larga duración de las llamadas de acceso a Internet podría hacer que la red actual llegase a tener una limitación en su capacidad.

La sustitución del tráfico de voz por el de datos y la transmisión de voz por IP podrían amenazar los ingresos de las operadoras

(2) Precios.

Es previsible que parte del tráfico de voz que circula por la red telefónica sea sustituido por el tráfico de datos (un ejemplo clásico es sustituir una llamada por un correo electrónico). Al ser éste un tráfico más barato, los ingresos de las operadoras de telecomunicaciones tenderán a reducirse.

Por otro lado, la transmisión de voz mediante redes IP también podría suponer una amenaza para las operadoras, dado que permitirá hacer llamadas de larga distancia por Internet a precio de llamada local. No obstante, por el momento, la amenaza es reducida, ya que la transmisión de voz por la red IP es aún de mala calidad. Además, es importante resaltar que el peso de las llamadas de larga distancia sobre el total de los ingresos de las operadoras se ha reducido considerablemente con el fuerte incremento del tráfico entre telefonía fija y móvil, y del tráfico relacionado con Internet. Estimamos que los ingresos derivados del tráfico de larga distancia de Telefónica de España (negocio de telefonía fija en España exclusivamente) han reducido su peso desde un 27% del total de 1997 hasta un 20% en 1999. En cualquier caso, para la transmisión de voz este riesgo se compensa con todas las oportunidades que ofrece Internet a las compañías de telecomunicaciones.

El Gobierno y la competencia pueden poner presión en los precios de Internet

Finalmente, la actuación del Gobierno para fomentar el uso de Internet y la creciente competencia existente en el sector pueden forzar a las operadoras a reducir aceleradamente los precios de Internet. Sin embargo, el aumento del tráfico debería compensar este efecto.

Internet aumenta la competencia

(3) Competencia.

El desarrollo de Internet está provocando la aparición de nuevas compañías en el negocio de telecomunicaciones, con el consiguiente aumento de la competencia. Sin embargo, es de esperar que se produzca un proceso de concentración en el sector.

La menor intensidad de capital necesaria para desarrollar el negocio de Internet reduce las barreras de entrada al sector

(4) Barreras de entrada.

Los servicios de telecomunicaciones de la nueva economía digital requieren menos infraestructuras que el negocio de voz. Esto supone una amenaza para las compañías del sector, que pueden ser desplazadas por nuevos entrantes que aprovechen esta circunstancia para desarrollar sus modelos de negocio. Sin embargo, el negocio de voz es aún el mayor generador de ingresos, con lo que los recién llegados generalmente tratarán de abordar los mercados de voz y datos para reforzar su posición competitiva, teniendo que establecer las infraestructuras que eso conlleva.

El cable todavía está poco desarrollado en España

Por otro lado, el desarrollo de Internet también está fomentando la construcción de nuevas redes de cable que permiten ofrecer servicios de banda ancha. El cable competirá en el negocio tradicional de las compañías de telecomunicaciones, tanto en los negocios de voz como en los de datos e Internet. Sin embargo, es importante resaltar que la penetración del cable en el mercado español es reducida en comparación con otros mercados europeos. En España se han establecido demarcaciones con dos operadores en cada una de ellas: Telefónica, que tiene una licencia para operar en todo el territorio nacional, y el operador beneficiario de la segunda licencia de cada demarcación. A corto plazo, Telefónica ha apostado más por la tecnología ADSL mientras que ONO y Retevisión, los principales adjudicatarios de las licencias de cable, están construyendo aún sus redes.

El análisis realizado nos permite afirmar que Internet supone más una oportunidad que una amenaza para las compañías del sector de telecomunicaciones.

FORTALEZAS

Las empresas del sector tienen grandes ventajas competitivas ante la llegada de Internet

Las operadoras de telecomunicaciones están muy bien posicionadas para ser las grandes impulsoras y beneficiarias del desarrollo de Internet. Sus principales ventajas son:

- Conocimiento de los aspectos tecnológicos del negocio. Esto les está permitiendo ser elegidas como socios estratégicos para desarrollar los distintos negocios de la red: empresas de comercio electrónico, *brokers on-line*, etc.
- Fortaleza en el negocio de acceso, al contar con el soporte de sus redes.
- Sinergias: marca, publicidad, costes de la red, proveedores.
- Red de distribución comercial.
- Conocimiento y relaciones para temas regulatorios.
- Acceso a contenidos.
- Potencial de expansión internacional (en algunos casos).

VII.6.2. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO de las Compañías de Telecomunicaciones ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Posibles problemas de capacidad - El negocio de portal está relacionado con la creación de contenidos y con los medios de comunicación, en los que la experiencia de las empresas de telecomunicaciones es más limitada 	<ul style="list-style-type: none"> - Agresividad de las nuevas compañías con costes operativos más bajos y mayor flexibilidad operativa - Sustitución del tráfico de voz por tráfico de datos. - Competencia en el tráfico de voz por la posibilidad de transmitir voz por la red IP - Presión en precios por parte del Gobierno y la competencia - Reducción de las barreras de entrada ya que los nuevos servicios de telecomunicaciones requieren menores inversiones en infraestructuras - Entorno más competitivo - Riesgo tecnológico
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Know-how</i> tecnológico - Fortaleza en el negocio de acceso - Sinergias (marca, publicidad, proveedores, costes de red) - Red de distribución comercial - Conocimiento y relaciones para temas regulatorios - Potencial de expansión internacional - Acceso a contenidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar la infraestructura sobre la que se desarrolle el comercio electrónico - Aumento del tráfico - Dar servicio de acceso (ISP propio) - Prestar infraestructura a ISPs, portales y otros componentes de la red - Desarrollar el acceso desde móviles - Impulsar el negocio de transmisión de datos para empresas - Prestar servicios de Internet (creación y mantenimiento de páginas web) - Desarrollar el negocio de call centers - Crear portales y desarrollar los negocios de contenidos

Fuente: BSCH.

VII.6.3. LA SITUACIÓN DEL SECTOR EN ESPAÑA

Se espera un fuerte crecimiento del tráfico relacionado con Internet en España

En España, estimamos que el tráfico relacionado con Internet experimentará un crecimiento medio anual del 50% durante el periodo 1998-2003P.

En el negocio de acceso, han surgido tanto proveedores vinculados a compañías de telecomunicaciones como ISPs independientes. Sin embargo, la mayoría de estos últimos han sido comprados por las operadoras. Por ejemplo, Retevisión absorbió Iddeo y British Telecom, Arrakis.

En el negocio de datos, Telefónica Data gestiona la red IP dentro del grupo Telefónica como una red abierta, que presta sus servicios a otras operadoras. Por su lado, Retevisión, Airtel, British Telecom, Euskaltel, Jazztel y RSL Com también están desarrollando sus propias redes, que inicialmente sólo prestaban servicio a sus propios ISPs.

Las empresas del sector están desarrollando nuevos negocios relacionados con Internet

Además, las operadoras de telecomunicaciones están entrando en el resto de los negocios que surgen en relación con Internet, lo que incrementa significativamente sus perspectivas de crecimiento. Se está abriendo todo un abanico de nuevos negocios para las operadoras, en los que se empieza con un posicionamiento muy fuerte, al tener las redes y el contacto con el cliente. A continuación analizaremos la estrategia de algunas operadoras españolas ante el desarrollo de Internet.

TELEFÓNICA

Telefónica ambiciona el liderazgo en Internet

Telefónica considera Internet como una de las prioridades absolutas de la estrategia del grupo y, de hecho, el Presidente de la compañía ha asumido recientemente la responsabilidad directa sobre este área de negocio. La operadora ha adoptado ya una actitud ofensiva en Internet, decidida a alcanzar una posición de liderazgo, y ha creado distintas filiales:

Terra Networks es un ISP y un portal líder en España y Latinoamérica

- **Terra Networks.** Es el portal de Telefónica para el segmento residencial y Soho (Small Office Home Office). Desde su creación hace algo más de un año, Terra ha conseguido posicionarse como líder en España tanto en el negocio de acceso como en el de portal. Además, en Latinoamérica, Terra es actualmente el ISP y el portal que ocupa la primera o segunda posición en los principales mercados (Brasil, Méjico, Argentina y Chile). Este éxito se debe en parte a que la compañía se ha anticipado a otros entrantes tanto en el mercado español como en el latinoamericano. Además, Terra se ha beneficiado de su relación con el grupo Telefónica tanto en su experiencia tecnológica como en la posibilidad de atraer buenos socios. Por otro lado, la compañía se beneficia de la posición de Telefónica en el sector de medios de comunicación a través de Telefónica Media, aunque también desarrolla contenidos propios y tiene acuerdos con otros suministradores como MTV, Disney, Reuters, Pearson, Time Warner, etc. Por otro lado, Terra también ha alcanzado acuerdos para desarrollar el comercio electrónico con empresas como Amadeus, Teknoland, Subasta2, MTV, BOL, etc.

Telefónica Data tiene una fuerte posición en el negocio de transmisión de datos para empresas

- **Telefónica Data.** Es la filial que opera en el negocio de transmisión de datos para empresas. Los ingresos de la compañía proceden, por un lado, del porcentaje que recibe de la tarifa local del tráfico relacionado con Internet, y por otro, de prestar su infraestructura a otros ISPs que operan en el mercado. Finalmente, Telefónica Data está posicionándose también en el negocio de servicios relacionados con Internet, considerando como mercado potencial tanto España como Latinoamérica (500 mn de habitantes).

TPI está en el negocio de directorios y en B2C

- **TPI.** Es la filial de directorios virtuales y comercio electrónico con particulares (B2C) a nivel de PYMES.

Telefónica Móviles ha creado un portal

- **Telefónica Móviles** ha creado su propio portal, Oleada. La compañía ha logrado una de las cuatro licencias de telefonía móvil de tercera generación UMTS, con lo que es de esperar que tenga un papel importante en este nuevo área de negocio.

Telefónica tiene acuerdos estratégicos para desarrollar otros negocios en Internet

Además, Telefónica ha llegado a acuerdos estratégicos para el desarrollo de otros negocios dentro de la red. Sus principales socios son:

- **Ariba**, para la creación de una plataforma de comercio electrónico. Ariba proporcionará el soporte tecnológico y el software.
- **BBVA:** Telefónica y el banco han llegado a un amplio acuerdo en el área de Internet, por el que la operadora tomará un 49% de Uno-e.com, el banco por Internet del grupo BBVA. A su vez, BBVA tiene un 3% de Terra y tomará un 40% de Telefónica B2B, empresa destinada a desarrollar el comercio electrónico dentro del sector empresarial en España y Latinoamérica.
- **La Caixa**, para la creación al 50% de una empresa de medios de pago y servicios financieros en la red y para la creación de un banco virtual para empresas, del que Telefónica Data tendrá un 20%. Además, La Caixa tomará un 20% de Telefónica B2B, por lo que la participación de Telefónica en ésta se reducirá al 40% tras los acuerdos con BBVA y La Caixa.

Atento es su filial de *call centers*

Por otro lado, Telefónica ha creado una filial – Atento – que desarrollará el negocio de los *call centers* a escala global en España y Latinoamérica. Su objetivo es vender 400 mn US\$ en el año 2000. Como parte de sus acuerdos con Telefónica, BBVA tomará un 20% de Atento y le transferirá todo el negocio de los *call centers* de su grupo financiero.

La estrategia de Telefónica pretende alcanzar el liderazgo tanto en España como en Latinoamérica, aprovechando su posición en ambos mercados y tratando de captar todo el negocio que se derive de la posición de las empresas españolas en este área.

Ranking de ISP España y Latinoamérica (Suscriptores)

País	1er Puesto	2º Puesto	3er Puesto
España	Terra : 30%	Iddeo (Retevisión): 17%	Arrakis (BT): 15%
Brasil	UOL: 19%	Terra(ZAZ): 13%	Mandic (El Sitio): 4%
Méjico	Telmex-Prodigy: 34%	Terra (Infosel): 11%	PSI: 4%
Chile	Terra: 40%	Entel: 40%	Otros: 20%
Perú	Terra: 27%	Telematic: 14%	Computextos: 6%
Guatemala	Terra: 27%	Cybernet: 26%	Telgua: 5%
Argentina	Advance (Telefónica)	Ciudad Internet (Clarín)	Impsat (El Sitio)

Fuente: Terra Networks, BSCH. Septiembre 1999.

Portales Líderes en Español y en Portugués

País	1er Puesto	2º Puesto	3er Puesto
España	Terra	El País Digital	El Mundo
Brasil	Terra (ZAZ, Grupo Estado)	UOL	ZIP
Méjico	Terra (Infosel)	Telmex-Prodigy	

Fuente: Terra Networks, BSCH.

RETEVISIÓN (GRUPO DE TELECOMUNICACIONES)

Retevisión Interactiva ha desarrollado negocios de acceso y portales

Retevisión creó en diciembre de 1999 Retevisión Interactiva, una filial al 100% para desarrollar sus negocios de Internet. Retevisión prevé sacar a bolsa esta filial en el año 2000. La compañía desarrolla dos tipos de negocio:

- **Acceso.** En marzo de 1998, Retevisión adquirió una serie de ISPs (Servicom, Redes TB y Xarxa Cinet) y en septiembre de ese mismo año, lanzó el proveedor de acceso Iddeo, y la red IP Retenet. Retevisión fue el primer operador nacional en dar acceso gratuito a sus abonados, primero a través de Canal 21, y posteriormente a través de Alehop, en junio de 1999. Después, Retevisión ha introducido otras novedades como dar acceso gratuito a sus no abonados. Esto ha llevado a la compañía a ocupar la segunda posición en el negocio de acceso en España, con 500.000 clientes a finales de 1999. Sus principales negocios de acceso son:
 - * **Alehop.** Ofrece acceso gratuito a través de la línea convencional. Además del software de conexión, la compañía proporciona cuentas de correo electrónico y espacio para la creación de páginas web personales. La conexión se cobra a precio de llamada local a través del nodo de Retevisión.
 - * **Iddeo.** Ofrece acceso de pago a alta velocidad. La compañía ofrece software de conexión, navegación web a alta velocidad, cuentas de correo electrónico de alta capacidad, un mayor espacio para la creación de páginas web personales, comunicaciones en tiempo real y grupos de noticias. El pago se efectúa como una cuota periódica según el servicio. La conexión se cobra a precio de llamada local o a precio de “Bononet día” o “Bononet noche” de Telefónica.
 - * **Retenet.** Es la red IP de transmisión de datos creada por Retevisión en septiembre de 1998, que da acceso a Internet a través de 56 puntos de acceso o nodos.

Retevisión Interactiva tiene previsto ofrecer acceso a Internet con tarifa plana mediante ADSL.

- **Portal.** La compañía tiene dos portales propios: Alehop y Canal 21, además de un acuerdo de colaboración con Excite.
 - * **Alehop.** Es el portal principal, que fue lanzado en septiembre de 1999. Es un portal de nueva generación, que ofrece buscadores avanzados, calculadora, diccionario, 14 canales de contenidos, y concentrador de e-mail. Algunos de sus socios tecnológicos son Silicon Graphics, Cisco, Netscape, Sun y Aplicaciones de Informática Avanzada. Sus socios de contenidos son Excite, Bertelsmann, Planeta, Anaya, Shareware, Bescos.com, Europa Press, Titulares.com, Cine Magazine, Sportec.com, etc.
 - * **Canal 21.** Es un portal conjunto de Euskaltel y Retevisión.
 - * **Excite.** Retevisión y Excite tienen un acuerdo de colaboración para desarrollar la versión española del portal.

En el área de móviles, Amena planea prestar el servicio de Internet a alta velocidad con tecnología GPRS a partir del año 2000.

AIRTEL

Airtel está realizando fuertes inversiones para aprovechar su fuerte posición en el negocio de Internet desde móviles

Airtel tiene también una estrategia para llevar a cabo un fuerte desarrollo de su negocio de Internet, en el que ha invertido unos 8.000 mn Pts.

La compañía tiene un gran potencial para aprovechar el desarrollo del acceso a Internet desde teléfonos móviles. Airtel ofrece ya este tipo de acceso a través del servicio Airtel Conect@. En su fase de lanzamiento, la compañía ofrecerá servicios de información, finanzas, tráfico, vuelos y ocio y ha llegado a un acuerdo con Banesto para ofrecer el servicio de compra-venta de valores de Banesto Broker, mediante tecnología WAP. Además, Airtel también tiene un acuerdo con BSCH para desarrollar el servicio de Banca Móvil BSCH. Por otro lado, la compañía ha firmado un contrato con Siemens y con Phone.com para implantar la tecnología necesaria para acceder a Internet a través de teléfonos móviles.

Por otro lado, Airtel ha conseguido una de las cuatro licencias de telefonía móvil de tercera generación UMTS para poder ofrecer acceso móvil de alta velocidad.

Además, Airtel también ofrece el acceso desde PC y ha desarrollado el portal Navegalia

Además del acceso desde móviles, Airtel también ofrece el servicio de acceso convencional de pago a través de Airtelnet. La compañía dispone de su propia red IP, que cuenta con 436 números de acceso local distribuidos por toda España. Airtelnet prevé ofrecer a corto plazo acceso mediante ADSL con tarifa plana. Airtelnet ha desarrollado un proyecto conjunto con Microsoft, "Office 2000", que es un proveedor de acceso y de servicios de Internet enfocado a PYMES.

Por otro lado, Airtel también ha creado su propio portal: Navegalia. Es un portal generalista estructurado en portales verticales, que ofrece acceso gratuito y tiene también un servicio de alertas y mensajes cortos, fax gratuito, juegos on-line, chats, correo electrónico, buscador (Lycos) y comercio electrónico. La estrategia de Navegalia contempla establecer alianzas para mantenerse como portal de referencia tanto en España como en Latinoamérica. Airtel prevé segregar Navegalia con el objetivo de dotarlo de una gestión más ágil e independiente.

Navegalia ha alcanzado acuerdos con distintos suministradores de contenido:

- Las líneas aéreas de IATA y dos asociaciones de agencias de viaje, para ofrecer viajes a través de la red.
- La Sociedad General de Autores y WebListen, con el objetivo de incorporar un apartado de canciones en formato MP3.
- Hachette, para la explotación en exclusiva de sus contenidos y publicaciones en el portal, a cambio de prestar a la editorial su infraestructura de telecomunicaciones.
- BSCH, para la centralización de sus servicios de Internet en el portal.

Airtel ha desarrollado otros servicios relacionados con Internet

Airtel también ofrece otros servicios además del acceso y del portal, como el hospedaje de páginas *web*, la gestión de dominios y direcciones IP o el alojamiento de servidores. Además, Airtel está preparando un Parque Empresarial Virtual, que es un directorio de empresas con forma de base de datos, en el que podrán estar presentes todos sus clientes empresariales de forma gratuita.

Airtel planea lanzar un abono de Internet en cuanto tenga acceso a números locales en cada provincia.

JAZZTEL

Jazztel Internet Factory tiene ISPs y un portal

Jazztel desarrolla sus actividades de Internet a través de Jazztel Internet Factory. La operadora prevé sacar esta filial a bolsa en el año 2000.

Jazztel Internet Factory presta servicio de acceso gratuito a través de Jazzfree, y de pago, a través de Jazznet. Jazztel ofrece tarifa plana en Internet, cobrando 15.000 Pts/mes por el acceso y las llamadas telefónicas. Además, Jazztel también ofrece ya ADSL.

La compañía tiene además un portal, Ya.com, que prevé desarrollar páginas *web* especializadas en temas concretos como finanzas (Finanzas.com), ocio (Desconecta.com), automovilismo (Supermotor.com), etc. Jazztel ha desarrollado una estrategia de crecimiento vía adquisiciones. Así, Jazztel compró Mixmail.com, el mayor servicio de correo electrónico en España, e InforEspaña, un servicio de *chat* con más de 400 canales temáticos de charlas en vivo. Por otro lado, el portal también ofrece servicios de comercio electrónico. Así, Jazztel ha llegado a un acuerdo con Supertienda Viaplus, para crear viaplus.ya.com, una tienda virtual que ofrecerá los mismos productos que Supertienda y se integrará en la red de portales Ya.com. Jazztel también ha desarrollado una tienda de productos informáticos en Internet (TiendaPC.com). El portal planea además ofrecer música en formato MP3.

La compañía ha destinado en 1999 más de 800 mn Pts a una agresiva campaña de publicidad para dar a conocer su portal.

**...una red de cable
y...**

Además, la operadora también planea construir una red de 5.400 km. de fibra óptica en España y Portugal para finales del año 2000. Para esto, Jazztel invertirá 100.000 mn Pts, que ha obtenido a través de una emisión de bonos y de su salida a bolsa.

**...otros negocios de
Internet**

Jazztel también tiene otros negocios accesorios de Internet. La compañía prepara el lanzamiento de JASP, una empresa especializada en aplicaciones remotas de Internet para empresas españolas y portuguesas. Su negocio será similar al de Einstenet, que es una compañía creada por Jazztel en Alemania, y que suministrará a JASP su tecnología.

**Jazztel quiere entrar
en el negocio
portugués de Internet**

Jazztel también quiere conquistar el mercado portugués de Internet. Para esto, ha comprado Forum M, compañía que gestionará los contenidos y actividades portuguesas en la red de Jazztel bajo el nombre de Jazztel Internet Factory Portugal.

VII.7. ENERGÍA Y ELECTRICIDAD

- *En España, el desarrollo de Internet está coincidiendo con la liberalización del sector energético.*
- *La presencia de las empresas energéticas en Internet es todavía incipiente, debido a que el proceso de liberalización todavía no ha llegado a los clientes finales, a la inercia de los clientes con las compañías energéticas y a las culturas conservadoras de las empresas del sector.*
- *Las eléctricas españolas se beneficiarán del desarrollo de Internet a través de sus participaciones accionariales en compañías de telecomunicaciones.*
- *Dada la creciente importancia del servicio al cliente, Internet representa para las empresas energéticas un nuevo canal que permite aumentar la diferenciación y fidelizar al cliente.*
- *Las empresas energéticas pueden aprovechar el potencial de Internet para reducir costes y aumentar la eficiencia de su cadena de aprovisionamientos.*
- *Las compañías pueden aprovechar su base de usuarios para ampliar el rango de servicios y generar ingresos por comercio electrónico.*
- *La posible implantación de una nueva tecnología que permita transmitir voz y datos a través de las líneas eléctricas beneficiaría a las compañías eléctricas.*

El sector energético español atraviesa un proceso de liberalización

El sector energético español está atravesando actualmente un proceso de liberalización, caracterizado por una introducción paulatina de la libre competencia y por la apertura de fronteras a nuevos competidores de otros países. El proceso de liberalización se traducirá en que los consumidores finales podrán, en unos años, elegir su suministrador de electricidad, gas o agua.

El servicio al cliente y la comercialización están cobrando un papel cada vez más importante

La introducción de la libre competencia en el sector está produciendo un aumento de la preocupación de las compañías por la mejora de los servicios prestados a los clientes, evolucionando por lo tanto de organizaciones basadas en productos a otras basadas en servicios. La información, el servicio al cliente y la comercialización asumen un significado casi nuevo para las empresas del sector.

Internet permite aumentar la diferenciación y fidelización de los clientes

De esta forma, Internet es para el sector un nuevo canal que permite aumentar la diferenciación y fidelización de los clientes mediante la prestación de un mayor rango de servicios que va más allá de los productos energéticos. Sin embargo, no es de esperar que el desarrollo de Internet afecte de forma significativa a la comercialización de los productos energéticos a corto plazo en nuestro país, debido sobre todo a que el proceso de liberalización no ha llegado todavía a los consumidores finales. No obstante, estimamos que el impacto sí será significativo en el medio plazo.

Además, a pesar de la introducción de la competencia, en España existe una cierta inercia de los clientes para seguir con sus compañías energéticas, debido principalmente a que el gasto energético supone generalmente menos del 10% del gasto total de los consumidores, lo que contribuye a que éstos no sean tan activos en asegurarse la mejor oferta como en otros productos como las hipotecas o los automóviles. Esta inercia será difícil de cambiar salvo que se ofrezcan descuentos muy importantes.

De hecho, en mercados en los que la liberalización está teniendo lugar con más rapidez que en el caso español, como es el de California, donde los habitantes tienen derecho a elegir libremente su compañía eléctrica desde 1998, los consumidores se están mostrando reacios a cambiar de suministrador energético.

La presencia en Internet de las empresas del sector se encuentra todavía en un estado básico

Estos factores explican el hecho de que las compañías de energía y electricidad no estén siendo pioneras en sus posicionamientos frente al comercio electrónico, encontrándose todavía en un estado incipiente. Así, la mayoría de las *webs* de las empresas del sector ofrecen al usuario información acerca de las actividades desarrolladas por la compañía, explicaciones sobre la factura y las tarifas, y proporcionan información financiera dirigida a la comunidad inversora.

Todavía existe un margen de desarrollo hasta llegar a ofrecer al consumidor servicios como la facturación electrónica, servicios avanzados para empresas o simulación de consumos y facturación para que el usuario elija la tarifa que más le convenga. En California, por ejemplo, los clientes pueden realizar por ordenador operaciones, como la recopilación de información sobre las distintas tarifas existentes en el mercado, la elección de los proveedores o el pago de las facturas energéticas.

Internet presenta un gran potencial para reducir costes de aprovisionamiento...

Después de dar el primer paso para desarrollar *webs* que permitan informar mejor al usuario, algunas compañías energéticas han comprendido el potencial de Internet para reducir costes y aumentar su eficiencia, y han emprendido iniciativas para reducir sus costes de aprovisionamientos a través de Internet.

...y para ampliar el rango de productos aprovechando la base de clientes

Las compañías más innovadoras están orientando sus modelos de negocio hacia la generación de ingresos por comercio electrónico, aprovechando sus bases de usuarios, que se caracterizan por unos altos niveles de fidelidad.

En definitiva, Internet está incrementando el papel de la tecnología en la definición de estrategias de las compañías del sector energético, así como en la implantación de éstas.

Por último, a la hora de estudiar el impacto de Internet en el sector energético, es necesario tener en cuenta distintos puntos de vista:

- Internet se presenta como un nuevo canal de comunicación con los clientes.
- Las eléctricas españolas se beneficiarán del desarrollo de Internet a través de sus participaciones accionariales en compañías de telecomunicaciones.
- Las empresas energéticas pueden aprovechar el potencial de Internet para reducir costes y aumentar la eficiencia.

- Las compañías pueden aprovechar su base de usuarios para la generación de ingresos por comercio electrónico.
- La posible implantación de una nueva tecnología que permita usar las líneas eléctricas para transmitir voz e imágenes beneficiaría a las compañías eléctricas.

VII.7.1. UN NUEVO CANAL DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES

Como hemos comentado, no es previsible que el desarrollo de Internet afecte de forma significativa a corto plazo a la comercialización de los productos energéticos en España, debido al carácter regulado que todavía caracteriza a la distribución y al transporte de electricidad, agua y gas en España. No obstante, sí esperamos que el impacto sea significativo en el medio plazo, cuando la liberalización alcance a los consumidores finales.

Los productos energéticos serán muy susceptibles de distribuirse por Internet

Sin embargo, en la medida en que continúe el actual proceso de apertura de los mercados y sobre todo cuando éste llegue a los consumidores finales, los productos energéticos van a ser especialmente susceptibles de distribuirse a través de Internet, por el gran volumen de mercado, que atraerá a nuevos entrantes, y por el alto grado de “comoditización” que caracteriza a sus productos. El hecho de que los productos energéticos tengan un carácter genérico significa que el precio se convierte en la principal variable del proceso de elección de compañía por parte del consumidor.

Por ello, el principal esfuerzo de las compañías energéticas para no perder cuota de mercado será la prestación a sus clientes de un conjunto de servicios dirigidos a conseguir una diferenciación, situando a la compañía como algo más que un proveedor de un elemento genérico.

Internet representa un nuevo canal para que las empresas energéticas comercialicen sus productos y servicios

En este sentido, las empresas pueden encontrar en Internet un canal de marketing nuevo y útil para vender sus productos. Las posibilidades de comunicación de Internet, así como su potencial para establecer estrategias de marketing directo mediante el empleo de técnicas de *data mining*, suponen para las empresas una mejora potencial de las relaciones con sus clientes que éstas no deben desaprovechar. En definitiva, Internet puede acelerar la evolución de las empresas energéticas pasando de ser proveedores de productos a ser proveedores de servicios.

Por ejemplo, en aquellos países en los que la desregularización del mercado energético ha avanzado, existen algunas empresas que venden gas y electricidad a los consumidores finales por Internet:

- **Southern California Edison.** En la *web* de esta compañía californiana los clientes pueden analizar y pagar su factura, solicitar nuevos servicios, o analizar la evolución histórica de su cuenta.
- **Enron.** Lanzará próximamente Enron Online, que permitirá a sus clientes acceder en tiempo real a precios de productos energéticos tales como la electricidad, el gas natural, o el carbón.

Pero, además de ser una oportunidad, Internet representa una amenaza a medio plazo, debido a que su desarrollo coincidirá temporalmente con la liberalización de los mercados energéticos. Dado que las compañías energéticas tienen una experiencia muy limitada en la comercialización de sus servicios a los consumidores debido al carácter de monopolio que históricamente ha tenido el sector, la apertura del mercado, junto con el aumento de penetración de Internet, podría significar la pérdida de cuota de las empresas energéticas tradicionales debido a la entrada de nuevos competidores.

La aparición de especialistas en el trato con los clientes supone un riesgo para las compañías energéticas

De esta forma, podrían aparecer compañías enfocadas al servicio al cliente en la parte de la cadena de valor del sector más cercana a los consumidores, con proposiciones innovadoras de servicio basadas en Internet, cuyo principal peligro para las compañías energéticas es que podrían perder el contacto con el cliente final y quedar relegadas a meras comercializadoras mayoristas de energía.

Estas nuevas compañías utilizarán Internet como forma de entrada en el sector y probablemente seguirán el modelo de negocio de los agregadores de información. Si logran un gran tráfico de visitantes podrían desarrollar una posición de poder y exigir a las compañías energéticas una comisión por cada cliente que les proporcionen. Un ejemplo de esta amenaza puede ser www.essential.com, que es un portal vertical dedicado a la comercialización de energía y de otros servicios, como las telecomunicaciones. Los clientes especifican sus necesidades y el portal les aconseja sobre la oferta del mercado que mejor las cubre.

VII.7.2. PRESENCIA EN TELECOMUNICACIONES

El sector eléctrico español se caracteriza por haber tenido un papel protagonista en la impulsión de las telecomunicaciones. Así, todas las eléctricas mantienen participaciones accionariales en compañías de telecomunicaciones de telefonía fija, móvil o cable.

Las eléctricas españolas mantienen importantes participaciones accionariales en el sector de las telecomunicaciones

Participaciones de las Compañías Eléctricas en Empresas de Telecomunicaciones

	Telefonía fija	Móviles	Cable
Endesa	Retevisión (28,7%)	Amena (23%)	Madritel (23%) Menta (43,3%) Aragón de Cable (35,3%) SupercableAndalucía (26%) Supercable Sevilla (36,8%) Cabletelco Canarias (47%) Retecal (4%) Netco (50,6%)
Iberdrola			Euskaltel (10%)
Unión Fenosa	Retevisión (13,5%)	Amena (17%)	Madritel (31,8%) Menta (10%) Cable Gallego (37,5%) Netco (19,5%)
Hidrocantábrico			Telecable (45%) Retecal (29%)

Fuente: BSCH.

Las cuatro principales eléctricas españolas mantienen participaciones del 10% en Red Eléctrica, que ostenta el monopolio del transporte de energía eléctrica en España. Además, Red Eléctrica es propietaria de una de las redes de fibra óptica privadas más importantes de Europa, que cuenta con una extensión de 8.400 Km de cable. Red Eléctrica utiliza dicha red para cubrir los servicios de telecomunicaciones que precisan el transporte en alta tensión y la operación del sistema eléctrico, pero presenta además una extraordinaria capacidad excedentaria. Red Eléctrica ha cedido el uso de su capacidad excedentaria durante 30 años a Netco Redes (propiedad de Endesa, Unión Fenosa y Telecom Italia), la cual a su vez la ha cedido a Retevisión.

El hecho de que las eléctricas españolas mantengan su presencia en el sector de las telecomunicaciones a través de participaciones accionariales justifica que no hayan seguido el modelo de distintas compañías europeas, que han tendido líneas de fibra óptica junto a sus líneas de transporte y distribución.

Estas líneas han permitido a las eléctricas europeas acceder al negocio de las telecomunicaciones, mediante la propiedad de redes de transmisión de datos, que operan por cuenta propia o alquilan a operadores, que las utilizan como una alternativa a las redes de telecomunicación de los operadores existentes en el país. En Europa, incluso algunas eléctricas han ido más lejos en la cadena de valor y ofrecen servicios de acceso a Internet (ISP), como Vivendi, que ha creado junto a Bertelsmann, Canal + y AOL uno de los principales proveedores de acceso de Francia.

VII.7.3. REDUCCIÓN DE COSTES Y AUMENTO DE EFICIENCIA

Una ventaja obvia de Internet es su utilización para reducir costes en la cadena de aprovisionamientos. Internet permite buscar elementos estándar y seleccionar los proveedores más baratos de una manera simple y rápida. Además, las compañías pueden incluso redefinir las relaciones con sus proveedores, de forma que éstos conozcan de forma más íntima sus necesidades.

Las políticas de reducción de costes han sido una de las fuerzas que han dirigido al sector en los últimos años

El uso de Internet por las compañías energéticas para reducir sus costes de aprovisionamiento es fácilmente entendible, si se tiene en cuenta que las políticas de reducción de costes han sido una de las fuerzas que han dirigido al sector en los últimos años. Una pequeña reducción de los costes tiene un fuerte efecto en los resultados, debido al apalancamiento operativo de las compañías del sector.

Las compañías energéticas están creando comunidades virtuales con sus proveedores

Las compañías están reestructurando sus aprovisionamientos a través de Internet mediante la creación de comunidades virtuales, que incluyen a los suministradores de una o varias compañías. Estas comunidades virtuales permiten a todos los proveedores relacionarse entre sí y facilitan el acceso a la plataforma a nuevos proveedores.

Ventajas de las Plataformas Virtuales para los Compradores

- Reducción de los costes de transacción.
- Evaluación de diferentes alternativas de forma más rápida y barata.
- Recepción más sencilla de las ofertas de proveedores.
- Mayor transparencia del mercado.
- Información actualizada sobre la oferta existente en cada momento.

Fuente: BSCH.

Ventajas de las Plataformas Virtuales para los Proveedores

- Expansión de sus mercados.
- Menores costes de marketing.
- Presencia de mercado más definida.
- Menores costes de transacción.
- Envío más sencillo de ofertas a los compradores.

Fuente: BSCH.

El principal ejemplo de estas iniciativas en España lo encontramos en Endesa, que ha anunciado recientemente la creación de una compañía junto con Commerce One y PriceWaterhouseCoopers, que operará en el sector de comercio electrónico entre empresas (B2B) en el sector energético en Europa y Latinoamérica. Estas compañías van a crear una comunidad virtual que englobará a todos los suministradores de empresas de servicios energéticos (electricidad, agua y gas). Endesa prevé gestionar sus suministros a través de esta nueva compañía. Con su incorporación al mercado electrónico, Endesa tendrá la posibilidad de comprar y vender sus servicios y productos, optimizar sus procesos y organizar subastas de materiales entre sus proveedores con el fin de reducir los precios.

A nivel internacional es también posible encontrar iniciativas encaminadas en esta dirección. Algunos ejemplos pueden ser:

- **Statoil** (el segundo productor mundial de petróleo) y SAP han anunciado la creación de un mercado electrónico global para la industria del petróleo y gas a mediados del año 2000. SAP proporcionará la plataforma a través de mySAP.com que permitirá a las compañías colaborar y desarrollar el comercio electrónico a través de Internet. El mercado electrónico se centrará en el aprovisionamiento de equipos y servicios.
- **Pacific Gas and Electric Company**, PG&E (una de las mayores compañías eléctricas americanas), ha anunciado la creación de una plataforma virtual dirigida a aumentar la eficiencia de sus procesos de búsqueda y selección de proveedores, conectando la compañía con sus proveedores en tiempo real.
- **BP Amoco** espera reducir costes en 200 mn US\$ mediante el uso de Internet para comprar bienes básicos. La compañía espera canalizar por Internet el 95% de sus operaciones de aprovisionamiento antes de finales del año 2000.

Las compañías deben elegir en qué partes de la cadena de valor posicionarse

La mayor interrelación entre las distintas partes de la cadena de valor que produce Internet significa que las compañías energéticas ya no se ven obligadas a controlar todas las partes de la cadena de valor y deben decidir en qué parte de ésta quieren concentrarse. Así, las compañías pueden elegir entre convertirse en mayoristas de energía, donde la principal ventaja competitiva sería la conservación de una estructura de costes baja, o por el contrario pueden optar por acercarse más al consumidor e incluso ofrecerle otros productos distintos de los energéticos.

VII.7.4. POTENCIAL DE GENERACIÓN DE INGRESOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Uno de los principales activos de las compañías energéticas es su base de clientes

Una de las principales fortalezas de las empresas energéticas en España es su amplia base de clientes. Esta base de clientes representa un enorme potencial para la comercialización de productos y servicios adicionales a los energéticos, como productos relacionados con las telecomunicaciones, productos financieros e incluso productos de ocio.

Las compañías pueden aprovechar las bases de clientes y aumentar el rango de servicios

Sin embargo, las compañías del sector cuentan en general con una limitada experiencia en la comercialización de productos, por lo que el potencial descrito anteriormente se materializará en la medida en que las compañías sean capaces de entender las necesidades de los usuarios y de comprender el potencial de Internet para establecer estrategias de marketing directo.

La importancia de la base de clientes cristalizará probablemente en alianzas con compañías de distribución a través de Internet o con empresas de servicios financieros, que aprovechen la amplia base de clientes para ofrecerles un mayor rango de productos. En Europa existen ya varios ejemplos de estas alianzas:

- **Scottish Power y el Royal Bank of Scotland** han formado una empresa de Internet que permitirá a sus clientes seleccionar un paquete de productos incluyendo electricidad, teléfono, seguros y productos financieros. Los clientes recibirán una sola factura para todos estos servicios.
- **Enel**, la principal empresa eléctrica italiana, que también tiene intereses en telefonía fija y móvil, agua y televisión de pago, ha anunciado el lanzamiento de un portal de Internet que ofrecerá a sus clientes acceso a todo el rango de productos y servicios del grupo.

En España cabe destacar las siguientes iniciativas:

- **Repsol** ha anunciado la creación de una filial para desarrollar un portal que permitirá realizar actividades comerciales y que cubrirá todos los países en los que la compañía está presente. Repsol aprovechará el gran número de clientes que actualmente compran sus productos y usan sus tarjetas. El portal venderá productos distintos a los energéticos y usará su red de estaciones de servicio como almacenes de distribución que permitan hacer llegar al cliente las compras que realice desde el portal

- **Unión Fenosa** ha desarrollado un comercio virtual, llamado “La Tienda de Unión Fenosa”, donde los clientes podrán contratar por Internet los servicios de Amena y Retevisión (compañías en las que la eléctrica es accionista), así como servicios energéticos y, más a medio plazo, productos relacionados con el gas. Además Unión Fenosa se diversifica hacia la obtención de ingresos por comercio electrónico no relacionados con el sector energético, como por ejemplo los viajes.
- **Iberdrola** ha optado por dirigir sus esfuerzos hacia el comercio electrónico entre empresas (B2B), en lugar de al dirigido a particulares (B2C). Así, ha creado la empresa Kristina Internet Solutions, participada por Iberdrola Diversificación y por Proxicom, una compañía norteamericana especialista en Internet. La nueva empresa ofrece la creación de soluciones integrales para compañías que quieran desarrollar negocios en Internet, incluyendo tanto el diseño de la estrategia hasta implantación de ésta. Su primer proyecto es montar la estrategia de Iberdrola en Internet.

VII.7.5. NUEVOS DESARROLLOS TECNOLÓGICOS

Una nueva tecnología podría permitir la transmisión de datos por las redes eléctricas

Las empresas eléctricas podrían quedar muy bien posicionadas en el sector de las telecomunicaciones si finalmente se desarrollase una tecnología que actualmente está en fase de pruebas y que permitiría usar las líneas de transporte y distribución de electricidad para transmitir voz y datos.

La principal ventaja de aprovechar las líneas de transporte y distribución de electricidad para transmitir voz y datos es que se evitaría la costosa instalación de las redes de cableado locales que conectan a cada usuario con las redes de fibra óptica. Además, el acceso a Internet sería significativamente más rápido que con la tecnología actual, ya que se estima que la capacidad de transmisión de datos de las líneas eléctricas es notablemente mayor (unas 100 veces) que la de las líneas telefónicas normales.

La empresa Media Fusion, basada en Dallas, ha registrado una patente de su tecnología PLT (Powerline Telecommunications Technology), que permite enviar datos aprovechando los campos magnéticos que se crean en las líneas eléctricas. Con esta tecnología, el ordenador del usuario se conecta mediante un cable coaxial a un traductor de protocolo, y la señal pasa por la subestación eléctrica local a través de las redes eléctricas de baja tensión. En la subestación, la señal es enviada a las redes de fibra óptica mediante un concentrador de datos.

La nueva tecnología está todavía en fase de pruebas...

La tecnología PLT está todavía en prueba y tiene que superar obstáculos como las interferencias que se producen en las líneas eléctricas, los posibles desequilibrios de tensión o los problemas relacionados con la seguridad de la transmisión de datos. Los intentos de comercialización de esta tecnología han resultado infructuosos hasta la fecha. En Europa, el intento más destacable lo llevaron a cabo las compañías United Utilities y Nortel, pero decidieron parar el proyecto el pasado mes de septiembre, lo que generó una gran polémica.

... aunque ya han concluido con éxito algunas pruebas piloto, si bien la calidad y la velocidad de transmisión son inferiores a las del cable

Sin embargo Veba, la principal *utility* alemana, anunció muy recientemente que había concluido de forma satisfactoria una prueba piloto de transmisión de datos sobre sus redes eléctricas con una velocidad de dos megabits por segundo (el cable opera a velocidades de entre 10 y 27 megabits por segundo). Prueba de la trascendencia de dicho anuncio para las compañías del sector fue la espectacular subida en Bolsa de Red Eléctrica, cuya acción subió de 5,8 a 10,5 euros la semana posterior al anuncio (y ello a pesar de que Red Eléctrica se beneficiaría de la nueva tecnología en un menor grado que las eléctricas propietarias de las redes de distribución al usuario final)¹². Otras compañías alemanas como EnBW, o RWE Energie, o suizas como Ascom, han anunciado que realizarán próximamente nuevas pruebas de la tecnología PLT. Incluso en España Endesa ha anunciado que comenzará próximamente unas pruebas piloto para proporcionar a 50 clientes acceso a Internet a una velocidad de entre 1,5 y 2,0 megabits por segundo.

En caso de prosperar la tecnología PLT, las compañías eléctricas tendrían acceso a una nueva fuente de ingresos de la provisión de servicios de telecomunicaciones, lo que eliminaría la barrera de entrada de las eléctricas en este sector y representaría una seria amenaza para las compañías de telecomunicaciones. Además, los precios que las eléctricas podrían ofrecer serían significativamente inferiores a los que actualmente ofrecen las operadoras de telecomunicaciones, dado que no tendrían que amortizar las costosas redes de cableado hasta los domicilios de los consumidores.

¹² Hay que tener en cuenta que la evolución de la acción de Red Eléctrica se debió también al anuncio de la compañía de que estaba renegociando el contrato de alquiler con Netco de su capacidad excedentaria de fibra óptica, que ha sido también interpretado de forma muy favorable por la comunidad inversora.

VII.7.6. ANÁLISIS DAFO

Análisis DAFO del Sector de Energía y Electricidad ante la Llegada de Internet

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Limitada experiencia de las empresas energéticas en la comercialización de productos - Los productos energéticos son especialmente susceptibles de ser distribuidos por Internet debido a su carácter <i>commodity</i>, disminuyendo las barreras de entrada en el sector - Las empresas españolas están siendo lentas en sus posicionamientos en Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Liberalización del sector: la comercialización al consumidor final será libre a partir del año 2007 - Riesgo de desintermediación: las compañías sufren el riesgo de perder el contacto con el cliente y convertirse en mayoristas de energía
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - El carácter regulado del sector limita a corto plazo el impacto desfavorable de Internet - Las empresas energéticas cuentan con fuertes bases de clientes - La inercia tradicional de los clientes del sector a permanecer con sus compañías limita la fuga masiva de clientes a nuevos entrantes - Las empresas cuentan con marcas implantadas en la población - Acceso de las empresas tradicionales al capital 	<ul style="list-style-type: none"> - Internet ofrece un claro potencial para disminuir los costes de aprovisionamiento y aumentar la eficiencia - Las compañías que logren conseguir una base de visitantes en Internet estarán en una buena posición para generar ingresos derivados del comercio electrónico - Internet permite mejorar la funcionalidad de los productos ofrecidos a los usuarios - Internet representa un nuevo canal de comunicación con los clientes - El potencial de establecer segmentaciones crea nuevos mercados a los que las compañías pueden acceder, y oportunidades para establecer estrategias de marketing directo - Posibilidad de que los avances tecnológicos permitan transmitir datos y voz por las líneas eléctricas

Fuente: BSCH.