



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

II CONGRESO ANUAL COMPETITIVIDAD 2008

Área del conocimiento:

Competitividad de la Industria y Asuntos Tecnológicos

Temática: E-commerce

Datos de los autores:

Antonio Carlos Giuliani.
Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP
Rodovia do Açúcar, km 156, 13.400-911-Piracicaba (SP), Brasil
Tel. (19) 3124-1515
Fax. (19) 3124-1500
Correo Electrónico: giuliani.marketing@uol.com.br

Fábio Vinícius de Macedo Bergamo.
Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP
Rodovia do Açúcar, km 156, 13.400-911-Piracicaba (SP), Brasil
Tel. (19) 3124-1515
Fax. (19) 3124-1500
Correo Electrónico: bergamomkt@gmail.com

Judith Cavazos Arroyo.
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, UPAEP
21 sur No. 1103. CP. 72160, Puebla, Puebla, México
Tel. (222) 229-94-00 Ext. 132
Fax. (222) 229-94-00 Ext. 495
Correo Electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

Dirección para correspondencia:

Judith Cavazos Arroyo.
Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, UPAEP
21 sur No. 1103. CP. 72160
Puebla, Puebla. México
Correo electrónico: judith.cavazos@upaep.mx

Resumen

Este trabajo de investigación compara las estrategias de marketing electrónico utilizadas por empresas mexicanas y brasileñas bajo un modelo compartido de la mezcla de marketing para la comercialización electrónica al detalle BtoC. A través de una investigación exploratoria, tres casos mexicanos y tres brasileños son analizados en relación al contenido y funciones presentadas en sus sitios web. Los modelos de competencia para la comparación se presentan bajo el comercio electrónico puro, brick-and-click y venta directa del fabricante. Los resultados muestran que las técnicas de marketing tradicional no dan un soporte integral a las necesidades del comercio electrónico detallista. Además, se evidencia una mejor aplicación de las estrategias en las herramientas de marketing en las empresas brasileñas, especialmente en los modelos de comercio puro y brick-and-click. Ambos contextos latinoamericanos requieren mejoras tanto en infraestructura como en el desempeño de CRM, rapidez de respuesta y aprovechamiento de las comunidades virtuales.

Palabras clave

Modelos de competencia, BtoC, Marketing electrónico, estrategia.

Abstract

This paper compares electronic marketing strategies using by Mexican and Brazilian companies under a marketing mix shared model for electronic tailing BtoC. Trough an exploratory research, three Mexican and three Brazilian cases are analyzed in relation to content and functions presented in the web sites. The competence models for this comparative analysis are Pure Electronic Commerce, Brick-and-Click and Direct Selling. Results show that traditional marketing techniques do not provide an integral support to the e-tailing requirements. It is evident a better Brazilian companies performance, particularly in Pure and Brick-and-Click commerce. Both Latin-American contexts require improve infrastructure and development in CRM, speed to answer and virtual communities.

Key Words

Competence Models, BtoC, E-Marketing, Strategy

Análisis comparativo de la aplicación del comercio electrónico detallista en el mercado latinoamericano: Casos Brasil y México.

INTRODUCCION

El comercio detallista ha presentado índices de crecimiento significativos en sus números. Uno de los factores responsable directo por ese crecimiento sustancial es una modalidad casi inexistente quince años atrás: el comercio electrónico realizado a través de Internet. Tal tipo de comercio es un elemento clave de la Nueva Economía, pues transformó el funcionamiento tradicional del mercado, imponiéndole nuevas características (Takahashi, 2000). Dentro de los tipos de transacciones realizadas en el llamado *e-commerce*, el comercio electrónico detallista está ubicado como uno de los principales vectores del mercado.

En el caso de América Latina, la cantidad de usuarios regulares de Internet ha sobrepasado los 102 millones de internautas, poco más del 18% de la población total del área, que representa el 8% de todos los internautas del globo. La revista *The Economist* (2004) sostiene que América Latina es una región que ha avanzado en relación a la penetración de Internet, principalmente por las acciones de los gobiernos, que se han mostrado como grandes usuarios del medio virtual. La publicación destaca a Brasil (35 en el ranking mundial de incidencia para la Internet) y México (39° en el mismo ranking) como países que están entre las mejores prácticas para el mercado virtual en la región. Según la consultoría América Economía (2006), Brasil lidera las ventas de comercio electrónico detallista en América Latina, con una participación de 43% en el mercado. En segundo lugar se encuentra México, con 16% pero con un crecimiento superior al de Brasil, con 104% contra 50% de Brasil. Hoy las transacciones en el comercio electrónico en esta región del planeta rebasan los US\$6 billones de dólares.

Después de años con altibajos, la comercialización electrónica se transformó en una realidad para diversos sectores de la economía, teniendo al comercio detallista como una de las principales fuerzas de ese mercado (Albertin et al., 2006). Con el crecimiento de las ventas en ese tipo de comercialización, la competencia también ha crecido. Del otro lado de la cadena se encuentran los consumidores virtuales que tienen características diferentes a las de los consumidores tradicionales. El comercio electrónico disminuyó considerablemente la asimetría de la información existente en el mercado tradicional en relación a los productos y servicios (Granuzo y Nogueira, 2003). En cuanto a la comercialización, Darby et al. (2003) afirman que las implicaciones de los efectos del comercio electrónico han desafiado muchos de los principios básicos del marketing transaccional.

MARCO TEORICO

El comercio electrónico engloba diversos vectores, que incluyen compañías que abarcan una enorme gama de productos y servicios. Albertin (2004) define el comercio electrónico como una realización de toda la cadena de valor de los procesos de negocio en un

ambiente electrónico, por medio de la aplicación intensa de las tecnologías de comunicación y de información, atendiendo objetivos de negocio. Luciano et al. (2003), confirman que hay determinados tipos de productos que en la venta por Internet alcanzaron el estatus de fundamentales e imperativos. Entre ellos están los libros, revistas, DVDs, CDs, electrónicos, material deportivo, juguetes, computadoras, ropas, joyas y supermercado, productos al detalle que, como observan Rosen y Howard (2000) obtuvieron a través de Internet un espacio de desarrollo y crecimiento.

El comercio detallista está contenido dentro del ámbito del comercio electrónico, denominándose también como *e-tailing*. Wang et al. (2002) lo definen como el espacio donde hay transacciones que involucran la venta de productos y servicios vía Internet. Analizando el comercio electrónico detallista dentro del ambiente de negocios del comercio electrónico, su colocación se encuentra principalmente en la categoría de intercambio de productos e información entre Empresa y Consumidor, bajo el modelo B2C (Business-to-Consumer). Existen otros tipos de empresas consideradas también como modelos de negocios B2C, por ejemplo, los infomediarios (portales genéricos y especializados), facilitadores de negocios (centros comerciales virtuales y brokers), servicios de colocación en el mercado, banca electrónica, educación a distancia y otros (Turban y King, 2004). Según Albertin (2004), el comercio electrónico detallista, representa diferentes tipos de organizaciones que se dividen en tres tipos básicos: jugadores puros (detallistas que operan solamente sobre la web), Brick-and-Click (detallistas tradicionales que poseen un sitio en la Internet como un canal de ventas adicional) y venta directa (el fabricante está ligado directamente al consumidor final).

Marketing en el comercio electrónico detallista

La solidez de negocios presentada en el mercado electrónico ha incrementado el número de sus consumidores en todo el mundo, lo que ha llamado la atención de empresas, haciendo crecer el número de entrantes y, por consiguiente, la competencia. Solamente en Brasil son ofrecidos los más diversos tipos de productos y servicios, en más de 2000 empresas existentes (Cesar, 2006), mostrando el aumento del mercado. Nickels y Wood (1999) indican que el ambiente competitivo comprende a todas las organizaciones que ofrecen productos para el mismo mercado meta. La competencia entre empresas es un gran promotor del sector del comercio electrónico, una vez que los competidores buscan mejoras continuas para su negocio. Ese ambiente, en el cual el mercado electrónico está insertado, influye directamente en los esfuerzos de marketing de las empresas virtuales, colocándose como punto primordial para el mercado electrónico (Felipini, 2006).

Los primeros esfuerzos de marketing de las empresas virtuales estaban orientados a Internet y al mundo virtual, articulando estrategias ligadas a la comunicación en línea de la marca. Sin embargo, con el pasar de los años, se percibió que el consumidor se volvió híbrido y que eran necesarias estrategias que abordan, al mismo tiempo, el público físico y el virtual.

Surgió el “marketing de convergencia”, enfoque donde las empresas dirigen estrategias hacia el nuevo tipo de cliente, que es virtual, pero no deja las características tradicionales (Graziano et al., 2006).

El consumidor del comercio electrónico detallista

Conocer al cliente y su perfil es fundamental para cualquier negocio. Cavazos y Reyes (2006) confirman que, para el desarrollo de una estrategia de marketing en línea, es necesario considerar el comportamiento del consumidor y analizar sus características.

D’Andrea et al. (2006) muestran que América Latina ha aumentado el número de ventas al detalle en virtud del incremento de los llamados “consumidores emergentes”, o consumidores de bajo ingreso, que deben ser tratados como consumidores potenciales en cualquier negocio, rompiendo mitos relacionados con su nivel de ingreso y consumo. El número de internautas está creciendo en Latinoamérica, con mayor énfasis en Brasil, que hoy tiene más de 32 millones de internautas con acceso en casa y para México con casi 20 millones (Internet World Stats, 2007). Las ventas en América Latina sobrepasaron los \$4.3 billones de dólares en el 2005, según datos de América Economía (2006) y estima que hasta el 2010 los negocios B2C en América Latina crecerán en un ritmo de 40% por año. En la tabla 1 se muestra una comparación de perfiles de los internautas y comercio electrónico en Brasil y México.

Tabla 1.
Comparación del perfil de los consumidores virtuales entre Brasil y México

DATOS	BRASIL	MÉXICO
Número de Internautas con acceso en casa	25,9 millones	20,2 millones
Número de consumidores virtuales	7 millones	2,7 millones
Tiempo promedio de acceso por internauta	21 horas e 39 minutos / mes	20 horas e 9 minutos / mes
Productos mas comprados	1. Libros, Revistas y periódicos 2. CD, DVD y Vídeo 3. Electrónicos	1. Electrónicos 2. Boletos de Avión 3. Ingresos a eventos
Factura Promedio	\$ 1776 Mx	\$ 456-1140 Mx
Forma de pago más utilizada	Tarjeta de Crédito – 68%	Tarjeta de Crédito – 56%
Género	Hombres – 57% Mujeres – 43%	Hombres – 51% Mujeres – 49%
Franja de edad de la mayoría	25-49 años – 70%	25-34 años – 39%
Clase Social	\$ 6.000 a \$ 18.000 Mx – 37%	A/B/C+ - 39%
Mayor Motivación de Compra	Digitalización directa del nombre de la tienda – 24%	Digitalización directa del nombre de la tienda- % ND*

Fuente: E-BIT (2006); IBOPE\NetRatings (2006); Cavazos y Guerrero (2006); AMIPCI (2006); SIGMA (2007); Internet World Stats (2007), * ND=No disponible.

En los primeros estudios realizados sobre comportamiento del consumo virtual, fue percibido que los primeros consumidores que utilizaron Internet para efectuar sus compras eran poco sensibles al precio, muy sensibles a la calidad, pertenecían a las clases más altas de la sociedad y tenían una preferencia por productos diferenciados (Baer, 1998; Ladeira, 2001). Ahora, consumidores más diversos se muestran favorables a la realización de compras en el ambiente electrónico. Los factores que influyen y motivan a ese consumidor, según Korgaorkar y Wolin (1999) son: escape social de la realidad, necesidad de información fácil y rápida; control del ambiente por parte del usuario; socialización y necesidad de adquisición de bienes.

Dentro de esas motivaciones de compra en línea, es perceptible que la principal característica del consumidor en Internet es su disposición en realizar búsquedas por productos de forma detallada, rápida y controlada, en un ambiente de formato amigable. Según Cai y Jun (2003), los detallistas electrónicos deben promover estrategias que contribuyan a que los internautas buscadores de información se transformen en compradores reales. Pikerton (2007) también resalta esta importancia, ya que apenas 25% de las búsquedas por productos resultan en compras efectivas. En el caso de la región latinoamericana, las principales barreras para las compras en línea también son por temor de fraudes, la falta de confianza en los medios electrónicos de pago, la falta de conocimiento del comercio electrónico, la imposibilidad del contacto con un producto y la relación con el vendedor (América Economía, 2006).

Composición de la mezcla de Marketing para el comercio detallista electrónico

El ambiente de negocios en Internet requiere un método más amplio de gestión de marketing. Se volvió necesario expandir el área de atención de la composición de la mezcla de marketing, recordando que el establecimiento de relaciones de largo plazo es imprescindible una nueva economía (Nikels y Wood, 1999; Kotler, 2000). Para eso, ellas deben buscar una orientación para el mercado, a través de comunicación y diálogo con los clientes (Varey, 2002). La filosofía del marketing orientado al mercado debe ser tomado en consideración en todas las estrategias a ser desarrolladas por las empresas en Internet. La inteligencia de mercado y la información sobre el cliente tienen influencia significativa en las decisiones estratégicas que precisan ser realizadas para las organizaciones del comercio electrónico (Hughes, 2002).

Toledo et al. (2002) sostienen que el comercio electrónico detallista cambió el ambiente de marketing, y que la mezcla básica de marketing está siendo afectada por Internet, por lo que se requiere de abordajes más amplios en su definición. Otros autores (Kalyanam y McIntyre, 2002; Dennis et al., 2005; Karavdic y Gregory, 2005), también exploraron nuevas definiciones para la composición de la mezcla de marketing en el comercio electrónico y el ambiente del comercio detallista en dicho contexto.

La propuesta de Kalyanam y McIntyre (2002) se centra en una composición de la mezcla de marketing adaptada al comercio electrónico concluyendo en un modelo denominado "Mezcla del E-Marketing". Los autores adicionaron elementos llamados sobrepuestos y

elementos situacionales a las tradicionales “4 Ps”. Los elementos sobrepuestos son la personalización, la privacidad, los servicios al consumidor, el sitio y la seguridad. Entre los elementos situacionales están las comunidades y la promoción de ventas. Así, se tienen 11 constructos, que trajeron una definición para el e-marketing: Intercambios relacionados en los ambientes digital, comunitario e interactivo. Denis et al. (2005) presentaron la misma idea de una adaptación de la mezcla de marketing orientado a los detallistas físicos y a los detallistas electrónicos al mismo tiempo. Esa mezcla era una adaptación de estudios anteriores de la mezcla de marketing denominada las “7Cs”. Los constructos de adaptación son: Conveniencia (que es una adaptación del constructo “Plaza”), Valor y Beneficios al Cliente (del original Customer Value and Benefits, que es una adaptación del constructo “Producto”), Costo para el Cliente (adaptado del constructo “Precio”), así como Comunicación y Relaciones con el Cliente (equivalente al constructo “Promoción”). Entre los constructos adicionales están el Control Computacional (que involucra personalización, surtido y logística), Cometido de la gestión (que combina los aspectos relacionados con la gestión del sitio, la seguridad y la privacidad) y el Cuidado y Servicios al Cliente.

Propuesta de Marketing para el comercio electrónico detallista

Producto. Graziano et al. (2006) afirman que la definición de producto está siendo alterada en razón de la convergencia de productos físicos y digitales. Muchos productos en el mercado virtual poseen, la capacidad de que los productos puedan ser convertidos en formato digital y comercializados por la Internet. Korgaonkar et al. (2006) muestran que la influencia del producto en el consumidor es significativa para el comercio electrónico detallista, donde los consumidores tienen preferencias por quienes posean un diferencial en los productos vendidos. Las estrategias más comunes en el comercio electrónico detallista son:

a. Customatization o customatización. Relacionada con la posibilidad de que los clientes elijan y seleccionen los componentes deseados de un producto o servicio. Un estudio de la empresa A.T. Kearney (2001) muestra que el principal desafío de quienes adoptan la estrategia de un producto personalizado es administrar las diversas combinaciones y variaciones que ese producto puede tener.

b. Surtido. Consiste en la designación y disposición de productos que reflejen la proximidad para el cliente y los beneficios que ellos desean. El catálogo electrónico de una tienda es uno de sus diferenciales, pudiendo existir virtualmente (con relación directa al inventario de los proveedores) o la empresa puede utilizar un inventario propio.

c. Personalización.- Para Friedlein (2003), la personalización es el uso de tecnologías e información del cliente para ajustar las interacciones del comercio electrónico entre una empresa y cada cliente individual. El objetivo es la mejor atención al cliente, anticipando sus necesidades, tornando la interacción eficiente y satisfactoria para ambas partes y culminando con el mantenimiento de las relaciones con los clientes.

d. Servicios al cliente.- Turban y King (2004) indican que, igual que en el comercio tradicional al detalle, la característica del estatus de éxito del comercio electrónico detallista es una oferta variada de mercancías y buenos precios, vinculados a la calidad de los servicios prestados, que se muestran como un toque de diferencia para las estrategias de comercio electrónico detallista, en el cual las empresas deben invertir recursos.

Precio. La facilidad en conseguir información a través de Internet dio al consumidor la posibilidad de investigar profundamente cual es el mejor precio para él. Sotgiu y Ancarani (2005) encontraron, en la facilidad de navegación, el principal factor de influencia del precio para el cliente, pues mejora la comparación de precios entre los sitios. Los sitios de los detallistas electrónicos deben proporcionar a los clientes informaciones prácticas, rápidas y completas (con costo de envío inclusive), pues será evitado el artificio de la comparación de precios. Algunas estrategias para la determinación de precios en el comercio electrónico detallista son:

a. Enfoque en el costo para el cliente.- Los detallistas puros (*pure players*) tienden a ofrecer precios más bajos que los detallistas *brick and click*, porque los últimos creen en la fuerza de sus marcas consolidadas en el mercado tradicional. El aspecto más importante de este enfoque es colocar un precio justo enfatizando el valor de comprar en línea en comparación con la compra física (Limeira, 2003).

b. Precio Dinámico.- Consiste en el cambio continuo de los precios en respuesta a una suministro variable y las condiciones de demanda. Es muy interesante, cuando es aplicada en conjunto con una estrategia de promoción de ventas, abarcando también el número de visitas al sitio.

c. Precio para empresas multicanal.- Sotgiu y Ancarani (2005) muestran que los emprendedores que trabajan en línea y fuera de línea tienen la posibilidad de diferenciar el precio de los productos actuando sobre la información proveída al cliente, con dos opciones: ofrecen productos similares o idénticos, con valor agregado diferente, a precios diferentes en la tienda real y en la tienda virtual; o bien estimulan la ventaja entre las dos tiendas, integrando las estrategias de fijación de precio, apoyándose en la base de clientes y en el conocimiento del consumidor.

Plaza (distribución). No solamente implica el punto de venta, sino todo el canal de marketing, incluso una red de alianzas en la cadena de valor que coopera para traer los productos del fabricante a los consumidores finales. Este elemento es el que más se diferencia entre los tipos de comercio electrónico detallista, con características individuales existentes entre los jugadores puros, los *brick-and-click* o los fabricantes que realizan venta directa (Cavazos y Reyes, 2006) e implica:

a. Logística.- Este es uno de los mayores desafíos del comercio detallista electrónico (Limeira, 2003) incluyendo el abastecimiento y la distribución. Matz et al. (2004) afirman que la logística

es la clave para el éxito del comercio electrónico detallista y que los líderes que comprendan eso conseguirán un incremento en su nivel de competitividad en el mercado. En cuanto a la entrega, las empresas pueden apoyarse de su propia estructura o se puede tercerizar el servicio. Lo que importa para el cliente son tanto la rapidez (si es posible en el mismo día) como la calidad de la llegada del producto a sus manos (Modahl, 2000).

b. Localización virtual.- El sitio de la empresa debe ser fácilmente localizado. Además de la publicidad, es necesario para la empresa registrar el sitio en buscadores para promover asociaciones con centros comerciales virtuales para garantizar mayor visibilidad.

c. Gerencia del sitio.- Para Modahl (2000), la presentación, la rapidez y la eficiencia del sitio de la empresa contribuyen a determinar lo que los consumidores pensarán sobre la marca. La empresa detallista electrónica debe preocuparse, además de su página institucional, de la navegación y diseño del sitio, de la privacidad de la información de los clientes, así como seguridad del ambiente de compra.

d. Venta multicanal.- Orientada principalmente a los detallistas *brick-and-click*. El detallista podría conseguir alguna ventaja competitiva si ofreciera, al cliente, la posibilidad de realizar la búsqueda y la compra a través del sitio y retirar el producto en tienda, o viceversa. Dennis et al. (2005) sugieren, también, la realización de la compra a través de la página, con derecho a conseguir el reembolso por una mercancía dañada o que no cumple con las expectativas del cliente incluso de forma física.

e. Afiliación.- El objetivo es la ampliación de los canales de comunicación vinculada a los productos, a través de alianzas con fabricantes de menor tamaño o sitios especializados. En esta relación, el detallista paga al afiliado por cada acción provocada, como la generación de nuevas ventas.

Promoción y Comunicación. Limeira (2003) sostiene que en el marketing en línea son esenciales las inversiones, estrategias y actividades de comunicación (publicidad, relaciones públicas, marketing directo) y de promoción de venta (merchandising, descuentos, sorteos, premios al consumidor). El marketing interactivo acontece en la comunicación bilateral entre empresa y cliente creando una relación cercana y procurando fidelizarlos (Karsaklian, 2001). Además, se rompe la comunicación de marketing pasivo y se dirige la potencialidad hacia varias estrategias basadas en el marketing uno-a-uno (Limeira, 2003). Algunos de estos esfuerzos son:

a. Publicidad en línea.- Briggs (2002) afirma que anunciarse a través de la Internet puede funcionar tanto como vehículo de marketing directo como de valorización de la marca y, por eso, los gerentes de marketing no pueden dejar de incluir el “en línea” en su mezcla de marketing. Existen formatos específicos que pueden ser utilizados por las empresas.

b. E-mail Marketing.- Puede ser en formato publicitario o de Newsletter (informaciones y noticias). Para el éxito de esta herramienta, es necesario que el mensaje sea parte de una campaña existente y sea un incentivo para que el internauta visite el sitio (Friedlein, 2003).

c. Fomentando el Marketing Viral.- El marketing viral es una consecuencia natural de cualquier esfuerzo de un sitio bien presentado. El profesional de marketing competente puede utilizar las más diversas técnicas para acelerar ese proceso, además de concentrar esfuerzos en la mejora del desempeño de las técnicas utilizadas.

d. Relación con el cliente.- La interactividad proporciona oportunidades para la creación de relaciones, porque puede crear un canal abierto para el diálogo con los clientes. La inversión en herramientas de CRM acompaña al cliente y contribuye a la comunicación significativa con él. Es importante la existencia de un sistema de opinión de terceros (expertos u otros compradores) sobre los productos disponibles en el sitio.

d. Péndulo del Comercio Electrónico.- Después de años de adaptación e innovación, el comercio detallista electrónico se ha expandido y ha creado experiencias innovadoras en la presencia física basados en materiales futuristas y ligados a la temática virtual, todas con áreas para que el consumidor conozca el producto y lo compre a través de la Internet en computadoras instaladas en el punto físico (Mayo-Smith, 2006).

e. Comunidades en línea.- Es un transformador potencial de la Internet. Ofrece oportunidades para que los clientes intercambien ideas de acuerdo con los grupos con los cuales se es más compatible, o incluso monitorear la existencia de comunidades hechas por terceros en redes sociales, blogs, foros de discusiones y otras herramientas de interacción social (Vatanparast y Asil, 2007).

METODOLOGIA

Esta investigación es de carácter exploratorio bajo estudios de caso ilustrativos en empresas en las categorías *comercio puro*, *brick-and-click* y *venta directa por el fabricante*. Se realizó un análisis de las estrategias de marketing en las tres categorías, relacionándolas con la mezcla de marketing para el comercio electrónico detallista. El análisis fue realizado a través de un análisis de contenido de los portales y tiendas virtuales, referentes a la utilización estratégica de los elementos del modelo compartido de la mezcla de marketing para detallista electrónico: producto, precio, distribución y comunicación. Las empresas seleccionadas tienen su sede en Brasil o México.

El criterio de selección fue en base al juicio y relevancia en el mercado que atienden. De acuerdo con Cesar (2006), la dos mayores empresas de comercio electrónico al detalle en Brasil son **Submarino** y **Americanas.com**, vendieron cerca de R\$2.2 billones (aproximadamente 1.38 billones de dólares) en 2006. Las dos empresas se fusionaron en octubre de 2006, formando la **B2W** operando de forma separada. Aún con la fusión, se utilizaron las dos empresas, en las categorías *comercio puro* (*Submarino*) y *brick-and-click* (*Americanas*) respectivamente. En la categoría venta de fabricante, la empresa escogida fue **Dell Computers** que realiza el comercio directo de computadoras en Brasil. En el mercado mexicano, las empresas seleccionadas fueron **El Palacio de Hierro** en la categoría *Brick-and-Click*, la compañía **Decompras**, como

representante *Pure Player* y la compañía *SonyStyle* del ramo de electrónicos, representando a los fabricantes que venden directamente al consumidor final.

ESTUDIOS DE CASO ILUSTRATIVOS

Comercio Electrónico Puro

Brasil – Submarino. Es la empresa líder entre los detallistas de *comercio puro* en el mercado brasileño, estando en operación desde agosto de 1999. Trabaja con 20 categorías de productos, que van desde los libros tradicionales, DVDs y CDs hasta instrumentos musicales y productos para mascotas, teniendo en su catálogo más de 700,000 artículos, provenientes de más de 950 proveedores (www.submarino.com.br).

En 2006 la empresa concluyó la construcción de un centro de distribución, con 8,000 m², con capacidad para almacenar 400,000 productos y 12 km de anaqueles. La empresa adquirió los sitios ingresso.com (venta de boletos para espectáculos) y Travel Web (agencia de viajes en línea). Submarino mantiene en promedio más de 7.5 millones de accesos mensuales al sitio. En el portafolio de clientes, se encuentran más de 2 millones de registros activos. Con la creación de la B2W, submarino mantiene sus operaciones, sin embargo el control accionario estará con Lojas Americanas S/A, que mantiene 53.25% de las acciones de la nueva iniciativa.

México – DeCompras. Es una tienda virtual (www.decompras.com), hoy vinculada a las operaciones en México del grupo Terra/Lycos siendo adquirida en 2001. Se considera pionera en el segmento al detalle para el consumidor en el país. Además de operar en México, lo hace también en América Central y el Caribe. DeCompras se ha involucrado en la cadena tradicional de negocios detallistas, es decir posee inventario de mercancías. La empresa se autodenomina como la “más completa y exclusiva” tienda virtual.

Detallistas Brick-and-Click

Brasil – Americanas.com Inició en noviembre de 1999 como el brazo virtual de las tiendas físicas existentes llamadas Lojas americanas S/A (www.americanas.com). Dos años después de la fundación, se convirtió en líder en ventas y rentabilidad en el comercio electrónico detallista de Brasil, llegando a cerca de R\$ 1.4 billones de reales en facturación (aproximadamente .88 billones de dólares). Tiene una gran ventaja competitiva, ya que es sostenida por un grupo con presencia en 16 estados del país, 239 tiendas y 3 centros de distribución. La empresa incrementó su facturación con la adquisición del canal de ventas shoptime.com en 2005, manteniendo también el sitio en funcionamiento. Hoy, posee un catálogo con aproximadamente 200,000 productos, en 31 categorías, enfatizando primero las ventas de libros, CDs, DVDs y electrónicos hasta incrementar sus ventas en el ramo de muebles. Con sede en Río de Janeiro, poseía, en 2006, 4 millones de clientes y cerca de 9,000 proveedores de productos.

México – El Palacio de Hierro. Es considerada la tienda departamental de mayor prestigio en México (www.elpalaciodehierro.com.mx), distinguiéndose por ofrecer servicios y productos de las más prestigiadas marcas nacionales e internacionales. Una de las causas del prestigio es la

tradición de la compañía, que se encuentra en actividad desde 1898, vinculada a la modernidad de sus actividades. En todo el país posee diversas tiendas localizadas en las principales ciudades. Es mantenida por el grupo BAL Holding, que actúa en diversos sectores de negocios en México. Con la misión de ofrecer a los clientes la mejor experiencia en compras, El Palacio de Hierro tuvo una facturación de más de 7.4 billones de pesos (considerando ventas tradicionales y a través de Internet), teniendo también una de las campañas publicitarias más reconocidas en el país. El sitio posee diversas categorías de productos, además de ofrecer servicios específicos para viajes y artículos de lujo.

Venta directa del Fabricante

Brasil - Dell Computers. Empresa estadounidense, considerada La mayor distribuidora de hardware del mundo y trabaja en el área de PCs, servidores, notebooks, dispositivos de almacenamiento, PDAs y otros periféricos. En Brasil, inició sus operaciones en 1999, con una fábrica en Eldorado do Sul y un centro de desarrollo junto a la Pontificia Universidade Católica, ambas en Río Grande do Sul e inició en 2006 la construcción de una nueva fábrica en Hortolândia, Sao Paulo. El contacto directo con el cliente final y la premisa básica de negocio de Dell, desde su modelo original implantado en 1984 sustenta la venta a través de Internet convirtiéndose en uno de los mayores impulsores de negocios en Brasil y logrando que este país se convirtiera en uno de sus mercados más rentables bajo este formato. Trabajando con la personalización del producto, Dell rediseñó su modelo a través del sistema BTO -*Build to Order*, o fabricación en función del pedido. Este es considerado un caso de éxito a nivel mundial, pues los grandes competidores del sector intentaron establecer un modelo B2C obteniendo poco o ningún éxito.

México – SonyStyle. El mayor fabricante mundial de productos electrónicos, Sony, creó el sitio SonyStyle orientando la venta de sus productos directamente al consumidor final. Hoy, la compañía está presente en más de 50 países, con sitios propios en cada nación y teniendo éxito en sus operaciones. SonyStyle México tiene una gama muy grande de productos que son ofrecidos a través del sitio, en mayor cantidad que en Brasil, por ejemplo. Tiene múltiples canales de distribución en México, el más reciente es el formato virtual y telemarketing.

ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS

El análisis de las estrategias utilizadas por estas empresas fue hecho tomando en cuenta los elementos observados en cada uno de los constructos del modelo compartido por la mezcla de marketing para el comercio detallista electrónico. Son presentadas tablas con los elementos de la mezcla de marketing del comercio electrónico detallista con las estrategias de las empresas brasileñas y mexicanas.

En el elemento producto (anexo 1), Submarino y Americanas.com tienen un comportamiento muy semejante. No poseen suficiente customización para comercializar productos finales, pero existe un esfuerzo para la realización de ventas cruzadas, con productos

similares o productos de venta estacional. Dell, por ser una empresa fabricante, tiene una gran posibilidad de customización de producto, siendo eso parte fundamental en la realización de la compra. En relación al surtido, las empresas cumplen muy bien este requisito, tanto en categorías como en cantidad de productos, presentando portafolios equilibrados. Los sitios mexicanos tienen un desempeño parecido con los dos brasileños en ese constructo, excepto DeCompras.com en la categoría de jugadores puros. Se encontraron realidades muy diferentes en relación a la personalización de la tienda. Las empresas que forman B2W tienen sistemas muy eficaces de personalización, al contrario de Dell, que no posee este tipo de sistemas en su tienda virtual. En cuanto a las empresas mexicanas, la personalización del sitio se presenta de forma embrionaria.

En relación a los servicios extras, las tres empresas brasileñas y El Palacio de Hierro disponen de chat para responder dudas (en horario comercial), además de páginas de preguntas frecuentes. Sin embargo, solamente Submarino y Dell ofrecen la posibilidad de contacto vía correo electrónico, con respuesta entre 17 y 20 horas, respectivamente en Brasil. En México, las tres empresas ofrecen la disposición del servicio, donde destaca SonyStyle México, que presentó un tiempo de respuesta de 12 minutos.

En relación al precio (tabla 2), cuando se compara al mercado físico, se verifica que los mejores números también son de Dell, aunque dos empresas promueven estrategias como flete gratis y cupones de regalo (Submarino, Americanas).

Tabla 2

Estrategias utilizadas por las empresas seleccionadas, en el elemento “Precio”.

Empresas Brasileñas	<i>Comercio Puro</i> Submarino	<i>Brick-and-Click</i> Americanas.com	<i>Venta Directa</i> Dell Computers
Precio	En diversas categorías, los productos tienen precios equivalentes e iguales al del mercado. La diferenciación se encuentra en acciones como flete gratis para determinados lugares y productos, cupones de regalo en la compra de determinada cantidad y valor, así como eventuales descuentos para productos de bajo costo y de baja salida.	Diversos productos del sitio poseen flete gratis para todo Brasil. Los precios de los productos son muy similares a los encontrados en el mercado. Algunos productos son más baratos que los encontrados en las tiendas físicas Americanas, como CDs y DVDs.	Por ser fabricante, los precios son más bajos en relación al mercado, principalmente en productos para usuarios domésticos, como <i>notebooks</i> .
Empresas Mexicanas	<i>Comercio Puro</i> DeCompras	<i>Brick-and-Click</i> El Palacio de Hierro	<i>Venta Directa</i> SonyStyle México
Precio	Precios similares a los ofrecidos en el mercado físico (brick) mexicano.	Algunos precios son diferentes entre las tiendas y el sitio.	Precios similares a los ofrecidos por los distribuidores en el mercado mexicano.

Fuente: Elaborado por los autores.

Abordando los elementos de distribución (anexo 2), se percibe que es un área donde las organizaciones de comercio electrónico detallista han invertido más en Brasil. La logística de las empresas brasileñas presenta estrategias similares, poseyendo centros de distribución propios así como tercerización de entrega. Todas son fáciles de localizar en los sitios de búsqueda y

generan amplios programas de afiliación. Americanas.com y Dell, a pesar de ser empresas que funcionan también en el mundo físico en Brasil, no están fuertemente orientadas a la venta multicanal. Dell está comenzando un trabajo en este sentido, sin embargo, aún se encuentra en la fase de planeación y pruebas. En México, los sitios no presentan programas de afiliación y utilizan poco los recursos para una buena localización virtual. El mejor desempeño lo presenta SonyStyle México, en la categoría de venta directa del fabricante.

En cuanto a la variable de gerencia del sitio, se percibe que las empresas de B2W tiene un mejor desempeño, por los menos en los elementos de página de inicio, diseño y navegación. Los sitios mexicanos Palacio de Hierro y SonyStyle México también destacan. Las seis empresas poseen políticas de privacidad y tienen seguridad certificada, lo que se convierte en un facilitador de acceso y compra.

En promoción y comunicación (anexo 3), los esfuerzos en Brasil también son similares entre las empresas, contando con una gran inversión, principalmente en el elemento publicidad en línea. Los tres sitios tienen una fuerte aparición en portales reconocidos en el país y sitios de gran circulación y búsqueda, además de mantener campañas de marketing de correo electrónico. Por parte del mercado mexicano, esa inversión es aun poco perceptible, aunque la notoriedad de Palacio de Hierro contribuye al reconocimiento y búsqueda directa al sitio en línea. En relación al uso de marketing viral, todavía es incipiente su aprovechamiento en las seis empresas. En cuanto al péndulo del comercio electrónico existe un direccionamiento para la promoción en el mundo físico de cada organización. El mejor desempeño entre todas, lo presenta SonyStyle México (categoría Venta Directa del Fabricante), con una tienda física atractiva, orientada a proporcionar una experiencia única para el consumidor vinculando ésta con la compra física o en línea en el punto de venta.

Nuevamente las empresas que forman para de B2W tienen sistemas más eficaces, esta vez en cuestión de relación y opiniones de terceros. En cuanto a las empresas mexicanas, la relación con los clientes del sitio se presenta de forma embrionaria, destacando en cuanto al desempeño y servicio de la categoría venta directa, la compañía SonyStyle México. En cuanto a la formación de comunidades, se encontró que solamente esta herramienta fue implementada por Dell y SonyStyle México. Submarino tiene acciones muy incipientes y en Americanas.com, DeCompras y el Palacio de Hierro no es posible identificar acciones bajo esta variable.

CONSIDERACIONES FINALES

Es perceptible que la utilización de técnicas de marketing tradicional no da soporte completo a las necesidades del comercio electrónico detallista, volviéndose esencial para las empresas orientadas al detalle electrónico el uso de estrategias específicas para este mercado. Fue posible la presentación de un modelo compartido de la mezcla de marketing para el detalle

electrónico, posteriormente aplicado a las empresas investigadas, mostrando la existencia de reestrategias específicas para el mercado detallista en línea.

Algunos puntos se colocan como tendencias para el comercio electrónico detallista. Es importante la personalización de los servicios del sitio, lo que parece demostrar una relación madura entre empresa/cliente. Por tanto, son indispensables las inversiones continuas en infraestructura de CRM y en servicios adicionales, con facilidad de navegación, ayuda directa en línea y respuesta rápida. Los sitios todavía no han realizado esfuerzos suficientes para aprovechar la fuerza de las comunidades virtuales utilizándolas como un termómetro de monitoreo de sus actividades. Tal vez, con un incremento en la utilización de esa herramienta se podrían aprovechar recursos para investigación de mercados. Esta es una sugerencia para futuras investigaciones que contribuirían al incremento de la literatura existente en el tema en la región latinoamericana.

Se presenta como una tendencia para los detallistas *brick-and-click* la posibilidad de realizar una integración entre la tienda física y la virtual. La venta y la estrategia de precios multicanal resultarían en una posible disminución de costos y facilidad de procesos. Las empresas parecen estar poco atentas en relación al poder de este elemento ante la percepción del consumidor. Los resultados indican que la mayoría de las estrategias de marketing presentadas en el modelo compartido de la mezcla de marketing para el comercio electrónico detallista están siendo utilizadas por las empresas virtuales analizadas, a pesar de que algunos de esos elementos aún no estén totalmente desarrollados por ellas, lo que no deja de ser preocupante, pues este modelo muestra la forma como el desempeño de la empresa podría ser mejor si utilizara esos mecanismos. Buscando un mejor desempeño en los datos recolectados, es posible percibir que Submarino utiliza las estrategias del modelo con más calidad que las otras empresas, tanto brasileñas como mexicanas, habiendo madurado más los elementos y mostrando que los competidores puros tienden a aplicar con más eficacia las estrategias de marketing para la Internet. SonyStyle México también posee buenos referentes, tal vez en virtud de ser un sitio arquetipo para todo el mundo. Tomando en consideración la comparación del mercado en el comercio electrónico detallista en Brasil y México, se percibe una amplia ventaja de desarrollo para las empresas brasileñas, que están manteniendo diversos elementos con funcionamiento más pleno, a diferencia de las mexicanas, que aún parecen gatear o hasta desconocer varios de los constructos presentados. Eso puede ser resultado de la popularidad del comercio electrónico al detalle en Brasil, que ya tiene una plataforma más avanzada que la mexicana, según lo presentado por la consultoría América Economía (2006).

En cuanto a las perspectivas para el crecimiento del comercio electrónico detallista en América Latina, Brasil y México presentan grandes posibilidades. Es interesante resaltar que, en un mercado prometedor como el comercio detallista en el ámbito electrónico, sin embargo la

competencia tiende a aumentar, por lo que es necesaria para las empresas una mejor gestión de la mezcla de marketing. Las estrategias de marketing para el comercio electrónico detallista se colocan como fundamentales para que las organizaciones mejoren su desempeño. Otro punto relevante, es la importancia de los esfuerzos estratégicos de marketing que apunten la disolución de las principales barreras entre los consumidores para realizar compras en línea, como el temor a los fraudes y la falta de confianza en medios electrónicos de pago, ya vistos en muchos países de América Latina. Debido a la carencia de estudios específicos para el marketing en el comercio electrónico detallista, principalmente en América Latina, los investigadores esperan que este estudio pueda inspirar otros que profundicen en el tema aplicando el modelo propuesto en un número mayor de empresas.

REFERENCIAS

- Albertin, A.L. (2004). *Comércio Eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Albertin, A.L.; Albertin, R. M. Moura; A. (2006). Evolução que Revolucionará. *HSM Management*, No. 58, sept.-oct., pp. 22-28.
- América Economía (2006). *Relatório sobre o comércio eletrônico na América Latina*. São Paulo: Consultoria América Economía.
- AMIPCI (2007). *Estudo AMIPCI de Comércio Eletrônico no México - 2006*. Recuperado el 01 de julio de 2007, desde www.amipci.org.mx/estudios.php,
- Baer, W. S. (1998). Will the internet bring electronic services to the home? *Business Strategy Review*, Vol. 9, No.1. Londres.
- Briggs, R. (2002). Um guia para a estratégia do marketing *on-line*. In.: JONES, John Philip (org.). *A publicidade como negócio*. São Paulo: Nobel – Grupo de Mídia São Paulo.
- Cai, S.; Jun, M. (2003). Internet users' perceptions of online service quality. *Managing Service Quality*, Vol.13, No.6, pp. 504-519.
- Cavazos, J.; Reyes, S. (2006). *Comercio Electrónico: un enfoque de modelos de negocio*. México, D.F.: CECSA.
- Cesar, R. (2006). Os reis do comércio eletrônico. *Portal Exame*. Recuperado el 19 de octubre de 2006, desde www.portalexame.com.br.
- D'Andrea, G., Ring L. J., Aleman, B.L., Stengel, A. (2006). Breaking myths on emerging consumers in retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.34, No.9, pp.674-687.
- Darby, R.; Jones, J; Madani, G. (2003). E-commerce marketing: dad or fiction? Management competency in mastering emerging technology. *Logistic Information Management*, Vol. 16, No.2, pp. 106-113.
- Dennis, C.; Fenech, T.; Merriless, B. (2005). Sale the “7Cs”: teaching/training aid for the (e-) retail mix. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.33, No.3, pp.179-193.
- E - Bit. (2006). *Relatório da Pesquisa Webshoppers - 15ª Edição*. São Paulo.
- EMarketer (2007). *E-commerce in Latin América*. Recuperado el 11 de abril de 2007, desde www.emarketer.com.
- Felipini, D. (2007). *Quem ganha com a fusão Submarino-Americanas?* Recuperado el 14 de marzo de 2007, desde: www.e-commerce.org.br
- Friedlein, A. (2003). *Como gerenciar sites web de sucesso*. Rio de Janeiro: Campus.
- Granuzo, A.; Nogueira, R. (2003). Avaliação da Qualidade do Serviço no Comércio Eletrônico: um estudo em sites de vendas de CDs. *Relatórios COPPEAD*. Rio de Janeiro: COPPEAD/ Universidade Federal do Rio de Janeiro.

- Graziano, G, Giuliani, A., Pizzinato, N. (2006). Marketing de Convergência: estudos de caso em empresas varejistas.com. In: GIULIANI, Antonio Carlos (org.). *Gestão de marketing no varejo*. Vol. 3. Itu: Ottoni Editora.
- Hughes, T.J. (2002). Marketing principles in the application of e-commerce. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.5, No.4, pp.252-260.
- IBOPE (2006). Pesquisa *IBOPE/NetRatings de Comportamento de consumidor da Internet*. Recuperado el 14 de marzo de 2007, desde www.ibope.com.br
- INTERNET WORLD STATS (2007). *Internet usage statistics for the Americas*. Recuperado el 11 de junio de 2007, desde www.internetworldstats.com.
- Kalyanam, K.; McIntyre, S. (2002), The e-marketing mix: a contribution of the e-tailing wars. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No.4, pp.487-499.
- Karavdic, M.; Gregory, G. (2005), Integrating e-commerce into existing export marketing theories: a contingency model. *Marketing Theory*, Vol.5, No.1, pp.75-104.
- Karsaklian, E. (2001). *Cybermarketing*. São Paulo: Atlas.
- Kearney, A.T. (2001). Estudo A.T. Kearney. In: JULIO, Carlos Alberto; SALIBI NETO, José (orgs.). *E-business e tecnologia: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha – Coleção HSM Management..
- Korgaonkar, P.; Silverblatt, R.; Girard, T. (2006). Online retailing, product classifications, and consumer preferences. *Internet Research*, Vol.16, No. 3, pp.267-288.
- Kotler, P. (2000), *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- Ladeira, R. (2001). O que leva o consumidor brasileiro a comprar no varejo eletrônico. In: Angelo, C. F.; Silveira, J. A. (orgs.). *Varejo Competitivo*. Vol. 6. São Paulo: Atlas.
- Limeira, T. M. V. (2003). *E-Marketing: o marketing na Internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva.
- Luciano, E.; Testa, M.; Freitas, H. (2003). *As tendências em comércio eletrônico com base em recentes congressos*. In: Anais do XXXVIII CLADEA. Lima/Peru.
- Mayo-Smith, J. (2006). The e-commerce pendulum. *Brandweek*, No.47, Sept.
- Modahl, M. (2000). *Agora ou Nunca: como ganhar a guerra pelos consumidores na internet*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nickels, W.; Wood, M. (1999). *Marketing: relacionamentos, qualidade e valor*. Rio de Janeiro: LTC.
- Portal do E-COMMERCE. *Modelos de negócios pela Internet*. Recuperado El: 14 de marzo de 2007, desde www.ecommerce.org.br
- Rosen, K.; Howard, A. (2000), E-Retail: gold rush or fool's gold?, *California Management Review*, Vol.42, No.3, Spring, pp.72-100.
- SIGMA. (2007), *Mercados Potenciales 2006-2007 –Niveles socioeconómicos*. Mexico, D.F.: SIGMA.
- Sotgiu, F.; Ancarani, F. (2005). À la poursuite des déterminants du prix dans le commerce électronique. *Revue Française du Marketing*, No.203, Juillet. pp.119-131.
- Submarino (n.d). *Quem somos?*. Recuperado el 10 de mayo de 2007, desde www.submarino.com.br
- The Economist (2004). The e-readiness ranking. *Economist Intelligence Unit*.
- Toledo, G.; Nakagawa, M.; Yamashita, S. (2002). O composto de marketing no contexto estratégico da internet. *Revista de Administração Mackenzie*, Vol. 3, No.1, pp.33-78.
- Turban, E.; King, D. (2004). *Comércio eletrônico: estratégia e gestão*. São Paulo: Prentice Hall.
- Vatanparast, R.; Asil, M. (2007). Factors Affecting the use of Mobile advertising, *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 2, No. 2, pp 21-34.
- Varey, R. (2002). *Relationship marketing: dialogue and networks in the e-commerce era*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wang, F., Head, M., Archer, N. (2002), E-tailing: an analysis of web impacts on the retail market. *Journal of Business Strategies*, Vol.19, No.1, spring, pp.73-92.

Anexo 1

Estrategias utilizadas por las empresas seleccionadas, en el elemento “Producto”.

Empresas Brasileñas	<i>Comercio Puro</i> Submarino	<i>Brick-and-Click</i> Americanas.com	<i>Venta Directa</i> Dell Computers
Customización	No ha realizado customización de los productos en sí. En algunos productos hay posibilidad de escoger algunas características, como color. Presenta ventas cruzadas.	Igual a Submarino.	Es una de las principales estrategias de Dell, ninguno de sus productos es estandarizado, todos tienen posibilidad de customización.
Surtido	Amplio, contiene 700,000 artículos en 24 categorías.	Muy bueno, posee 200,000 productos en 31 categorías diferentes.	Posee 4 categorías de venta: Notebooks, PCs, servidores y accesorios. Todas ellas separadas entre usuarios domésticos, pequeña y mediana empresa y corporativo.
Personalización	Hay un área denominada “Mi Submarino”, que personaliza la página de acuerdo con las compras realizadas y búsquedas de productos.	También tiene un proceso parecido al de Submarino, pero no es tan perceptible como el del otro sitio.	No ha personalizado el sitio.
Servicios al Cliente	En la parte superior del sitio hay un vínculo de “Ayuda en línea”, donde hay un chat para que los clientes envíen sus dudas. Presenta también “Resuelva usted mismo”, para dar soluciones rápidas a los clientes. Respuesta de correos electrónicos en máximo 24 horas. La prueba realizada fue respondida en 20h30m.	El sitio también posee la ayuda en línea, pero un poco escondida. La página de “auto-atención” es dividida en temas. No hay espacio para envío de duda sin ser redireccionadas a la página de preguntas frecuentes.	Presenta un programa de auxilio en línea, y una página de preguntas frecuentes. Tiene una página amplia de soporte. La atención al cliente está un poco escondida, sin previsión para respuesta, que en la prueba aconteció después de 17 horas.
Empresas Mexicanas	<i>Comercio Puro</i> DeCompras	<i>Brick-and-Click</i> El Palacio de Hierro	<i>Venta Directa</i> SonyStyle México
Customización	El área de compras es muy sencilla. No hay opción de ventas cruzadas.	Hay diversas opciones de customización como ejemplo, colores, tamaños y modelos.	En el área de informática hay posibilidad de customización. En algunos otros sectores no, aunque sea posible comprar accesorios para diversos productos del sitio.
Surtido	Trabaja con pocas categorías, aunque presenta una buena cantidad de productos en cada una de ellas, mismo siendo de pocas marcas.	Muy bueno, con más de 20 categorías de productos y una infinidad de variedades.	Muy bueno, ofrece toda su gama de productos, desde cámaras digitales hasta video-juegos.
Personalización	Personalización incipiente.	Personalización incipiente.	No hay personalización.
Servicios al Cliente	No hay auxilio en línea, solamente una página de preguntas frecuentes. El sitio pide 48 horas para responder dudas. La prueba fue respondida en 11 horas y 30 minutos.	El sitio dispone de ayuda en línea durante horario comercial. También pone a disposición direcciones de correo para realizar contacto. La respuesta fue en 8 horas.	No presenta atención en línea, pero tiene una página de preguntas frecuentes. Los contactos son realizados durante horario comercial y son rápidamente respondidos. En la prueba realizada el primer contacto fue en 12 minutos.

Fuente: Elaborado por los autores

Anexo 2. Estrategias utilizadas en el elemento “Distribución”.

Empresas Brasileñas	Comercio Puro Submarino	Brick-and-Click Americanas.com	Venta Directa Dell Computers
Logística	Submarino mantiene inventarios propios de todos los productos, en un gran centro de distribución propio en San Paulo. Las entregas son realizadas a través de terceros: correos y otras empresas especializadas. Las entregas se realizan en espacios de tiempo cortos.	La integración con la red logística de Lojas Americanas S/A es el gran triunfo de Americanas.com. Realiza entrega de los productos de su catálogo en 200 países, autonombrándose como el mejor servicio de logística de Brasil. Los productos tienen un tiempo corto de entrega.	Las entregas de Dell son realizadas a través de transportadoras, a partir de su fábrica en Brasil (PCs y Servidores) o EUA (notebooks y otros hardware). Las entregas son agendadas para que el cliente las reciba personalmente.
Localización Virtual	El sitio está bien localizado en todos los mecanismos de búsqueda. Además de tener en Google vínculos patrocinados que aparecen en determinados tipos de búsquedas. Participa en algunos centros comerciales como Shopfacil.com.br	Aparece en las primeras apariciones de los sitios de búsqueda, aunque no posee vínculos patrocinados como Submarino. Participa en centros comerciales virtuales.	Bien localizado en los sitios de búsqueda, cuando se insertan palabras como “notebooks” o “computadoras”. Aunque existe confusión con el sitio estadounidense de la empresa.
Afiliación	Hay un fuerte programa de afiliados, donde existen varios asociados. También dispone de un programa denominado “Profesor Afiliado”, en el cual el profesor gana un espacio en Submarino donde, junto al contenido puede recomendar productos.	Tiene el programa parceria.com donde el sitio que se registra ofrece el producto y recibe una comisión por cada venta que realice.	Hay un programa de afiliados que funciona con comisión por ventas vinculadas a través del sitio asociado.
Venta Multicanal	-	A pesar de disponer de una lista de tiendas físicas y de un sitio exclusivo para políticas de intercambio y devolución, la empresa no dispone de información.	La empresa está comenzando a montar tiendas propias, que funcionarán como puntos para la venta en línea. Brasil será el mercado de prueba para este nuevo modelo.
Gerencia del Sitio	La página inicial es muy creativa, utiliza diversas tecnologías para llamar la atención del cliente. Toda la información sobre la empresa está vinculada en la página principal. Se presenta un diseño muy amigable. En la parte superior hay vínculos para las categorías de los productos, tienen un color diferenciado para cada categoría. El sitio posee una página sobre la política de privacidad. La página “compra segura Submarino” muestra todas las certificaciones de seguridad del sitio.	Página inicial muy creativa, cambia el inicio del sitio dependiendo del producto que se encuentre en oferta en ese momento. Ofrece la más diversa información sobre la empresa con vínculos en el sitio principal. Todas las categorías tienen su link en la parte superior. La navegación es muy eficiente. El sitio posee una página sobre la política de privacidad. Posee una página “Compra Segura Americanas.com” busca resolver todas las dudas en cuanto a la seguridad del sitio.	La página utiliza tecnología, pero no es muy atractiva al visitante. Diseño sencillo. Se divide en 4 categorías siendo que todas éstas se dividen en subcategorías, de acuerdo con el tipo de consumidor, no es muy rápido el acceso a los productos. La empresa realizó en el primer semestre de 2007 una investigación en línea para hacer efectivo el cambio en la navegación del sitio. Se presenta en una sola página la política de privacidad y seguridad.
Empresas Mexicanas	Comercio Puro DeCompras	Brick-and-Click El Palacio de Hierro	Venta Directa SonyStyle México
Logística	Posee inventario propio, utilizando la estructura de los correos y paqueterías para realizar las entregas.	Utiliza los inventarios de las tiendas físicas, abasteciendo con más rapidez al utilizar todo el mecanismo de la propia red.	El producto viene de la fábrica más cercana. Se pide entre 15 y 20 días de entrega.
Localización Virtual	Debido a que el nombre del sitio es un término muy común (vocablo compras), no se consigue una buena localización en sitios de búsqueda.	Bien localizado en los sitios de búsqueda.	Muy bien localizado en los sitios de búsqueda, con varios productos que destacan en sitios de comparación de precios.
Afiliación	No existe programa de afiliados.	No existe programa de afiliados.	No existe programa de afiliados.
Venta Multicanal	-	No realiza venta multicanal, a pesar de mantener bien clara la diferenciación entre el sitio y la tienda física.	Posee una tienda SonyStyle Store en la ciudad de México. Las compras son realizadas a través de la Internet.
Gerencia del Sitio	La página principal es sencilla, con la apariencia de un portal común de ventas. Presenta un diseño arquetípico, con navegación relativamente fácil. El sitio posee política de privacidad, expresa en una página especial. La seguridad es certificada por dos empresas.	“Limpio”, de muy buen gusto. Utiliza mucho los colores gris y azul claro, dificultando algunas veces la visualización de los vínculos. La navegación es muy fácil. Destina un área entera del sitio exclusivamente para definiciones de privacidad y de seguridad, que también se encuentra certificada.	Página inicial muy creativa y apoyada en muchos elementos gráficos. Con vínculos en la parte superior de la página, de fácil visualización, presenta una navegación muy sencilla y fácil. Presenta una amplia política de privacidad y coloca en varias páginas detalles sobre la seguridad, aunque no aparece certificación.

Fuente: Elaborado por los autores

Anexo 3. Estrategias utilizadas por las empresas seleccionadas, en el elemento “Promoción”.

Empresas Brasileñas	Comercio Puro Submarino	Brick-and-Click Americanas.com	Venta Directa Dell Computers
Publicidad en línea	Realiza alta inversión en esta área, con apariciones en sitios de gran circulación y también en sitios orientados en áreas específicas.	Realiza apariciones en sitios de gran circulación. Adquiere espacios para promociones espaciales y para productos importantes recién lanzados.	Posee varios banners en las páginas principales de portales con alto tráfico.
Marketing por correo electrónico	Transmite novedades y ofertas vía correo electrónico para los registrados en el sitio.	Transmite novedades y ofertas vía correo electrónico para los registrados en el sitio.	Pasa novedades y ofertas vía correo electrónico para los registrados en el sitio.
Marketing Viral	Los clientes son incentivados a compartir e indicar a sus amigos los productos comprados o visitados.	Actuación no identificada.	En el lanzamiento de nuevos productos, la empresa realiza acciones que informan al público el conocimiento del producto.
Péndulo del Comercio Electrónico	Trabaja con puntos de venta, en los cuales las ventas son realizadas por la Internet en el lugar físico.	En las tiendas físicas Lojas americanas se persuade a los clientes a acceder al sitio y verificar las ofertas de éste. Además, también hay puntos de acceso a la compra en línea en muchas de las tiendas físicas.	Para combatir la pérdida de mercado, Dell está invirtiendo en establecimientos físicos de tiendas propias que permitirán la realización de ventas a través de la Internet. El proyecto piloto se lleva a cabo en Brasil.
Relacionamiento	Presenta una descripción especializada de los productos y hay un espacio para la reseña de los clientes que adquirieron el producto en la mayor parte de los productos vendidos.	Hay un espacio para la opinión de los clientes, pero solamente en los siguientes productos: CDs, libros y DVDs.	La relación a través del sitio es incipiente. No hay sistema de opiniones de terceros.
Comunidades	El sitio creó la tarjeta Submarino, que da derecho a una serie de beneficios para los usuarios.	Además del registro de los clientes, no fueron registrados programas de comunidades en el sitio.	La empresa dispone de un área de foro, muy bien montado, para que los diversos tipos de cliente intercambien información. El foro se divide en subáreas, facilitando la interacción. Esta área se presenta en inglés.
Empresas Mexicanas	Comercio Puro DeCompras	Brick-and-Click El Palacio de Hierro	Venta Directa SonyStyle México
Publicidad en línea	La presencia publicitaria se limita al portal de Terra en el país.	Se limita a informar la existencia de la página de Internet en algunos elementos promocionales físicos de la compañía.	Utiliza portales y sitios destinados al público joven para promover el sitio.
Marketing por correo electrónico	Transmite novedades y ofertas, vía correo electrónico para los registrados en el sitio.	Transmite novedades y ofertas vía correo electrónico para los registrados en el sitio.	Transmite novedades y ofertas, vía correo electrónico para registrados en el sitio.
Marketing Viral	Los clientes son estimulados a indicar a los amigos los productos comprados o visitados.	Actuación no identificada.	Actuación no identificada.
Péndulo del comercio electrónico	No utiliza.	No utiliza.	Hay una tienda en la ciudad de México, es moderna y bien localizada. Ahí se puede conocer y probar los productos, además de comprarlos, se ofrece la experiencia al usuario y si el producto no se encuentra en tienda entonces es posible pedirlo en el lugar vía electrónica.
Relacionamiento	Hay posibilidades de que los consumidores califiquen el producto.	No identificado no sitio.	Los usuarios pueden comparar el desempeño de los productos vendidos. Hay posibilidad de escribir comentarios sobre los productos que se destacan.
Comunidades	Actuación no identificada, excepto por el registro de los clientes.	Actuación no identificada, excepto por el registro de los clientes.	Se ha puesto a disposición un área para registro en el “Mundo Sony”, donde hay promociones, discusiones y presentaciones de productos.

Fuente: Elaborado por los autores