

LAS CATEGORÍAS DE PRODUCTOS COMO BASE PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EXITOSAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C*

Borraz Mora, I.

Fuentelsaz Lamata, L.

Polo Redondo, Y.

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Internet y el comercio electrónico han supuesto una revolución para la sociedad en general y para el mundo de los negocios en particular. Sin embargo, se ha podido observar que no todos los productos tienen las mismas posibilidades de éxito en este medio, debido a las características particulares del mismo. Por ello, el interés por conocer cómo deben actuar a la hora de comercializar sus productos a través de la red se ha convertido en una prioridad para las empresas que utilizan este canal. De esta manera, el objetivo de este trabajo es, por un lado, elaborar una clasificación consistente de categorías de productos y, por otro, la proposición de estrategias exitosas para cada una de ellas. El trabajo denota la relevancia de dos variables sobre las que lograr nuestros objetivos: el grado de dificultad para evaluar el producto y el riesgo percibido por parte del consumidor.

PALABRAS CLAVE: Comercio electrónico al consumidor final (B2C), Éxito empresarial, Categorías de productos.

ABSTRACT

The Internet and electronic commerce have entailed a revolution for society and businesses. However, it has been observed that all products have not the same probability of success due to its particular features. Thus, knowing how firms have to marketing their products through the Internet has become a key question. As a result, the main objectives of this paper are both, elaborating a consistent classification of product categories and proposing successful strategies for it. This research shows the relevance of two variables in order to reach our purposes: the difficult to evaluate a product and consumer perceived risk.

KEYWORDS: Business to consumer (B2C) electronic commerce, Business success, Product categories.

1. INTRODUCCIÓN

La revolución tecnológica acaecida en los últimos años y más concretamente la aparición de Internet y el comercio electrónico han tenido un impacto sin precedentes en el mundo de los negocios. Las empresas que sepan adaptarse a los nuevos cambios alcanzarán el éxito y tendrán un brillante futuro, mientras que aquellas que permanezcan aferradas a sus modelos de negocio tradicionales sin valorar las consecuencias del nuevo marco competitivo sobre su actividad corren un gran riesgo (Lucas, 2002). El impacto de Internet tanto en la sociedad en general como en el mundo de los negocios en particular (Turner 2000), hace que los responsables de la toma de decisiones en las empresas se enfrenten a nuevas situaciones y se planteen cuestiones de gran trascendencia para el negocio. De hecho no hay que olvidar que Internet y el comercio electrónico no abarcan simplemente el

ámbito de la comercialización de productos sino que afecta a todos los estamentos de la empresa (Whinston *et al.*, 1997; Poter, 2001; Lucas, 2002). ¿Puede tener mi empresa éxito en el comercio electrónico? ¿Se ajusta mi producto a la comercialización a través de este medio? De ser así, ¿qué tipo de estrategias óptimas debo adoptar? ¿Por qué dos empresas que suministran los mismos productos tienen diferentes resultados en lo que al éxito en este canal se refiere? Estas son sólo algunas de las preguntas que surgen en las mentes de los directivos actuales. Solucionarlas es de vital importancia para permitir la toma de mejores decisiones estratégicas, así como para entender mejor el funcionamiento de los mercados electrónicos.

La investigación acerca del comercio electrónico ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años. Sin embargo, los temas analizados no han tenido una evolución y desarrollo parejo. Así, los trabajos se han centrado, principalmente, en el estudio de determinados atributos como el precio (Smith *et al.*, 1999; Brynjolfsson y Smith, 2000; Ancarani y Shankar, 2002; Pan *et al.*, 2002; Schmitz y Latzer, 2002), la publicidad (Silk *et al.*, 2001; Flores, 2000; Bellman y Rossiter, 2001; Barwise y Strong, 2002) o la marca (Barwise, 1997; Dayal *et al.*, 2000); en algunos tipos de bienes en particular como puedan ser los bienes de información (Shapiro y Varian, 1998; Shapiro, 1999; Varian, 2001); o han resaltado el papel fundamental de determinados conceptos como la lealtad del consumidor o la repetición de compras (Reibstein, 2002; Shankar *et al.*, 2002). Por otra parte, algunos analistas se centran en analizar las posibilidades de la red como herramienta complementaria e integrada dentro de la actividad de la empresa (Porter, 2001), haciendo un mayor hincapié en aquéllas que ya operan en el mercado tradicional.

Sin embargo, en pocas ocasiones se han tratado de aunar todos los elementos disponibles para intentar determinar qué estrategias llevarán, con mayor probabilidad, a una empresa al éxito actuando a través de este medio. Según Torkzadeh y Dhillon (2002) los escasos intentos se deben, por un lado, al rápido desarrollo y uso de las tecnologías de Internet y, por otro, a la carencia de bases conceptuales necesarias para desarrollar medidas del éxito.

Si bien es cierto que la literatura existente nos ofrece cierta base en lo referente a cómo medir el éxito o el fracaso de un nuevo producto y que algunas de esas ideas pueden ser extrapolables al tema que nos ocupa, también lo es que existen ciertos matices que se antojan de especial relevancia. El primero de ellos, y quizás el más importante, es que el éxito y el fracaso en la literatura tradicional suele estar referido al lanzamiento de nuevos productos. Sin embargo, el ámbito que nos ocupa se refiere más a un nuevo canal de comercialización que a nuevos productos en sí mismos. Dicho de otra manera, muchos de los productos comercializados a través de Internet son los mismos que los vendidos en el mercado tradicional de modo que lo único que varía es el canal utilizado¹.

Por otro lado, y dada la característica de ausencia de contacto físico, no sólo con el personal de ventas sino con el producto en sí mismo, que posee la comercialización de productos a través de Internet, parece lógico pensar que no todos los bienes tendrán la misma probabilidad de éxito a la hora de comercializarse a través de este canal. Esta afirmación no sólo parece gozar de amplia aceptación entre los investigadores, sino que ha sido objeto, siquiera parcialmente, de constatación empírica. Por ejemplo, una de las conclusiones a las que llegan Liang y Huang (1998) en su estudio sobre cinco artículos de

industrias variadas hace referencia a que productos diferentes tienen distinto grado de aceptación por parte del consumidor en los mercados electrónicos. Este hecho confirma la idea según la cual el canal virtual posee determinadas características que favorecen la comercialización de ciertos productos con respecto a otros.

De esta manera, desde nuestro punto de vista, analizar las categorías de productos constituye un paso prioritario y fundamental para poder llegar a entender, por un lado, qué productos son susceptibles de venderse mejor a través de Internet y, por otro, qué estrategias óptimas deben llevar a cabo las empresas para tener una mayor probabilidad de éxito en el comercio electrónico según las categorías de productos que comercializan.

La literatura existente enfocada al diseño de categorías de productos y la posterior identificación de estrategias, no es excesivamente extensa. Además, la selección de variables para la elaboración de dichas categorías no suele ser homogénea, lo cual puede llevarnos a la existencia de criterios poco unificados para explicar esta problemática y proponer soluciones a la misma de manera adecuada.

Por ello, el objetivo de este trabajo es, por un lado, intentar ofrecer una propuesta sólida de categorización de productos y, por otro, utilizar dicha clasificación para reflexionar acerca de cuáles pueden ser las estrategias con mayores probabilidades de éxito para las empresas, según la categoría en la que estén incluidos los productos que comercializan.

El ámbito del estudio se circunscribe al comercio electrónico entre la empresa y el consumidor final (B2C). La razón principal de esta decisión subyace en que la literatura en comercio electrónico ha manifestado sin reservas que el comercio electrónico entre empresas (B2B) es el más desarrollado y el más importante hasta la fecha (Turner, 2000). Si bien este hecho es cierto, el gran número de empresas dedicadas a la venta de productos al consumidor final en la economía mundial justifica por sí solo el análisis de este ámbito. Más aún, una justificación adicional la constituye el hecho de que el tímido despegue que ha experimentado hasta hoy el B2C en muchos países hace que el potencial esperado de desarrollo del mismo sea altísimo. Este hecho se ve corroborado con los impresionantes crecimientos en este tipo de comercio electrónico. Como muestra de esta afirmación en el caso español, puede analizarse la información recogida en el cuadro 1 y en el gráfico 1. En ellos se observa que el incremento del B2C en el año 2002 ha sido de un 121%. Es más, considerando un mayor horizonte temporal, los resultados aún son más reveladores. Incluso si se elimina el valor atípico correspondiente al espectacular crecimiento del año 1998, seguramente originado por el despegue inicial de Internet y el comercio electrónico, así como por la euforia que se generó en los momentos previos al desplome de 1999-00 (Varian, 2001), el incremento medio anual del B2C desde 1999 a 2002 ha sido de un 179%, lo que da una idea clara del potencial de estas actividades.

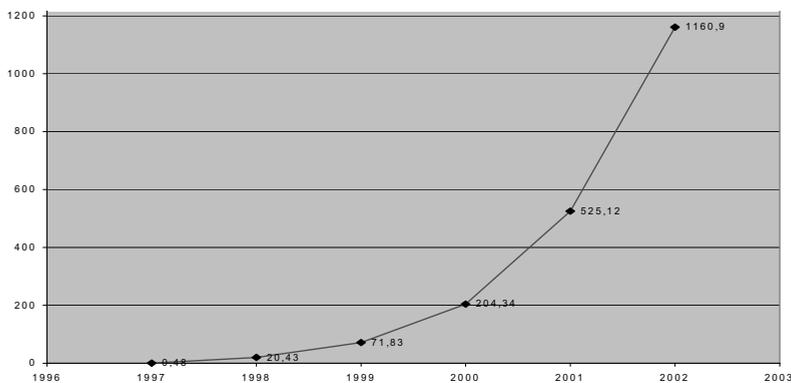
El trabajo se organiza de la siguiente manera. A continuación se examina la tipología de los productos en el B2C, con el fin de llevar a cabo la selección de las variables de categorización relevantes y, a partir de ellas, diseñar las categorías de productos. Seguidamente se aborda la identificación de las estrategias óptimas para cada una de esas categorías. El trabajo finaliza exponiendo las principales conclusiones alcanzadas, así como algunas consideraciones adicionales de interés para los directivos.

Cuadro 1. Evolución del B2C en España

Año	Ventas (millones €)	Incremento (%)
1997	0,48	
1998	20,43	4156,25
1999	71,83	251,59
2000	204,34	184,48
2001	525,12	156,98
2002	1160,90	121,07

Fuente: Asociación Española de Comercio Electrónico.

Gráfico 1. Evolución del B2C en España (en millones de Euros)

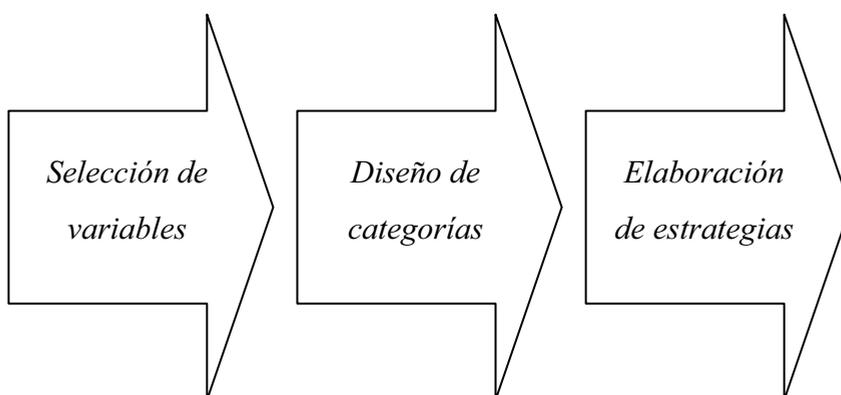


2. TIPOLOGÍA DE PRODUCTOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

En la literatura existente acerca del comercio electrónico encontramos innumerables referencias al hecho de que el tipo y las características de los diferentes productos condicionan notablemente las posibilidades de comercialización de los mismos a través de Internet (Keeney, 1999; Kiang *et al.*, 2000; Reibstein, 2002; Torkzadeh y Dhillon, 2002). Sin embargo, la mayoría de los trabajos realizados hasta la fecha se han preocupado fundamentalmente por demostrar que distintos productos van a poseer diferentes probabilidades de éxito en Internet, dejando en segundo plano un aspecto fundamental como es la elaboración de un marco conceptual que permita identificar las posibles estrategias exitosas para las empresas que venden a través de este medio.

Los escasos intentos realizados hasta la fecha han seguido, por lo general, un procedimiento de actuación común compuesto por tres etapas, tal y como queda reflejado en el gráfico 2. El primer paso consiste en la elección por parte del investigador de las variables relevantes que servirán como base para la elaboración de las categorías de productos. Posteriormente se determinan dichas categorías, insertando los diferentes productos (generalmente una muestra de los mismos) en aquella a la que correspondan. Por último, se configuran las opciones estratégicas más adecuadas en cada caso, teniendo siempre en cuenta que éstas deben estar sólidamente asentadas en principios económicos extraídos de la teoría. Las principales tentativas realizadas para llevar a cabo esta tarea han arrojado diferentes resultados, debido a las discrepancias en el primero de los pasos.

Gráfico 2. Procedimiento de actuación para la elaboración de estrategias a partir de las categorías de productos



Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo, De Figueiredo (2000) utiliza como variable de clasificación el grado de facilidad (o dificultad) para percibir a distancia la calidad de los productos. A través de dicha variable agrupa éstos en cuatro categorías:

- *Productos commodities*. Aquellos bienes cuya calidad se conoce con su mera descripción. Las acciones es uno de los ejemplos que el autor incluye en esta categoría.
- *Productos quasi-commodities*. Son aquellos para los que, tras una etapa de búsqueda, sus características se asemejan a las de los *commodities*. Los libros estarían integrados en este tipo de productos.
- *Productos look and feel*. Su principal característica es que el consumidor necesita tocarlos, probárselos o examinarlos en persona antes de comprarlos. La ropa es un bien que se ajustaría a estos requisitos.
- *Productos look and feel con calidad heterogénea*. Aquellos para los cuales se hace necesaria una inspección *in situ* de cada unidad individual de un mismo producto, tal y como sucede con los productos agrícolas.

Por su parte, Bughin (2001) y Bughin y Zeisser (2001) utilizan como criterios de división el potencial de los productos para generar ingresos brutos por visitante y el número de visitantes². Uniendo estas variables establecen tres categorías. La primera de ellas está

compuesta por productos con un gran número de visitantes y alta frecuencia de compra pero bajos márgenes (bajos ingresos por visitante). La segunda hace referencia a productos con altos márgenes (altos ingresos por visitante) pero con pocos visitantes, mientras que la tercera y última categoría aglutinaría los productos no incluidos en ninguna de las dos anteriores. Un resumen de las categorías elaboradas por los autores mencionados aparece recogido en el cuadro 2.

Cuadro 2. Categorías de productos en diferentes estudios

<i>De Figueiredo (2000)</i>	<i>Bughin (2001) / Bughin y Zeisser (2001)</i>
Commodities.	Bajos ingresos por visitante/Alto nº de visitantes.
Quasi-commodities.	Altos ingresos por visitante/Bajo nº de visitantes.
Look and feel.	Resto de productos.
Look and feel con calidad heterogénea.	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante destacar que una de las características más importantes que posee Internet como medio para realizar transacciones comerciales es la ausencia de contacto físico con el producto. Dicho de otro modo, la etapa de evaluación del comportamiento de compra de los consumidores debe realizarse a distancia. Los efectos de esta característica sobre el potencial de éxito del comercio electrónico de los diferentes productos han sido apuntados por diferentes autores (Liang y Huang, 1998; De Figueiredo, 2000; Turner, 2000; Liao y Cheung, 2001; Lucas 2002; Bhatnagar y Ghose, 2003; Citrin *et al.*, 2003). Más concretamente, existe un elevado consenso en lo referente al progresivo grado de dificultad que entraña vender productos a través de Internet conforme aumenta la necesidad de contacto físico con el producto. Esto hace que nuestra propuesta de categorización nos lleve a considerar el grado de facilidad (o dificultad) para evaluar el producto a distancia como una dimensión fundamental. En concreto, la clasificación utilizada de los productos en torno a esta variable se concreta de la siguiente manera:

- Productos *perceptibles*. Son aquellos productos que pueden evaluarse a distancia con suma facilidad. Su calidad y características se determinan fácilmente con su mera descripción.
- Productos *presenciales*. Se trata de productos para los que la evaluación a distancia resulta especialmente problemática. Sus características hacen tremendamente difícil tener una idea clara de sus propiedades a partir de una simple descripción de los mismos.

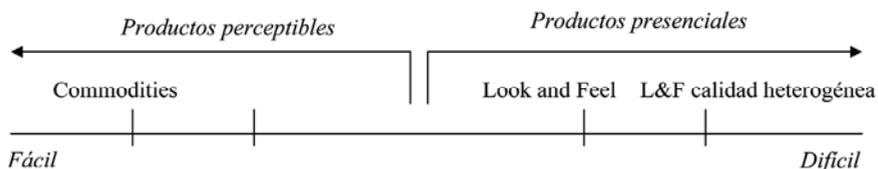
En la identificación de la segunda dimensión relevante en nuestra categorización debemos tener en cuenta que aunque han sido muchos los autores que han pregonado las ventajas de Internet como medio para realizar transacciones³, también es cierto que este nuevo canal de distribución no está exento de desventajas. Una de las más importantes es que incrementa la incertidumbre que envuelve al proceso de compra, aumentando el riesgo percibido por el consumidor (Bhatnagar y Ghose, 2003; Danaher *et al.*, 2003). Este mayor riesgo percibido se ve potenciado por el hecho de ser un canal de compra nuevo, y por tanto poco familiar. La seguridad y protección de los datos y los pagos (Liang y Huang, 1998; Bhatnagar y Ghose, 2003), el suministro a tiempo y en buenas condiciones (Reibstein, 2002) e incluso la imposibilidad de evaluar determinados productos⁴ son factores de considerable preocupación declarados por los consumidores y que pueden integrarse dentro de una variable más general denominada riesgo percibido. Dado que no todos los productos llevan asociado un nivel de riesgo percibido similar, entendemos que su potencial discriminatorio resulta suficientemente relevante, por lo que distinguiremos entre productos con riesgo *alto* o productos de riesgo *moderado*.

Nótese que nuestra propuesta guarda cierta relación con las dos clasificaciones recogidas en el cuadro 2. Entendemos, no obstante, que las diferencias entre algunas de las tipologías propuestas por De Figueiredo (2000) son demasiado sutiles, por lo que aunque en su momento estos matices podían resultar relevantes, en la actualidad tiene menos sentido una propuesta tan exhaustiva. Es importante, no obstante, destacar que existe una clara conexión entre la primera de nuestras dos dimensiones y la clasificación propuesta por De Figueiredo (2000), tal como se muestra en el gráfico 3. La línea sobre la cual se colocan los productos hace referencia al grado de dificultad para percibir la calidad a distancia en la clasificación del citado autor y a la variable definida en este trabajo como grado de dificultad para evaluar el producto. En ambos casos el grado de dificultad aumenta conforme nos desplazamos hacia la derecha. Los productos *commodities* y *quasi commodities* aparecen muy cercanos entre sí, al igual que sucede con los *look and feel* y los *look and feel con calidad heterogénea*, representando las diferencias sutiles de las que hablábamos. Sin embargo, la considerable distancia entre el primer par de categorías y el segundo refleja la existencia de mayores diferencias entre ellas. Así, los productos perceptibles definidos en este trabajo se asemejan a las dos primeras categorías expuestas en el análisis de De Figueiredo (2000), mientras que los productos presenciales se corresponderían con las dos últimas.

Por su parte, nuestra propuesta también guarda cierta relación con las clasificaciones de Bughin (2001) y Bughin y Zeisser (2001). Téngase en cuenta que conforme se incrementa el número de clientes potenciales y disminuyen los ingresos por cliente para los diferentes productos, el riesgo percibido por el consumidor ante la compra de los mismos se reduce. En consecuencia, es posible establecer un claro paralelismo entre la segunda de nuestras dimensiones y las mencionadas clasificaciones.

En suma, a partir de las dimensiones citadas identificamos cuatro categorías de productos, las cuales se sintetizan en el cuadro 3.

Gráfico 3. Relación entre la clasificación planteada por De Figueiredo (2000) y la elaborada en el presente trabajo



Fuente: elaboración propia.

Cuadro 3. Categorías de productos

	PERCEPTIBLES	PRESENCIALES
RIESGO MODERADO	Acciones, libros, CD's, DVD's, billetes de avión, viajes.	Cosméticos, camisetas, fruta, verdura.
RIESGO ALTO	Servicios financieros.	Coches, muebles, trajes de diseño.

Fuente: elaboración propia.

3. ESTRATEGIAS

Una vez delimitadas las cuatro categorías, la última etapa del procedimiento previamente mencionado y que se sintetiza en el gráfico 2 atañe a la proposición de las estrategias más relevantes para cada categoría.

Productos perceptibles con moderado riesgo percibido. Estamos, sin duda, ante la categoría con mayor potencial en el comercio electrónico⁵. Se trata de productos para los cuales es sencillo evaluar sus características a distancia. Muchos de ellos tienen un alto componente de información y el riesgo percibido por el consumidor ante la compra de los mismos es moderado y puede, en general, paliarse con cierta facilidad.

Una característica de estos productos es que suelen tener un gran número de clientes potenciales, lo que tiene varias consecuencias relevantes. Por un lado, la competencia en estos mercados será habitualmente elevada con lo que los diferenciales de precio serán

bajos, lo que hace que el riesgo se minimice. Por otro, el intercambio de información y experiencia entre los consumidores será también alto, lo que llevará a un mayor y mejor conocimiento de los productos que desembocará en una mayor estandarización de los mismos. Todo ello supone que una vez que el consumidor sabe qué producto desea adquirir se va a preocupar por factores como el precio o el estado del suministro, ya que el producto es idéntico con independencia de quién sea el vendedor.

Así, desde un punto de vista estratégico, las empresas que comercializan este tipo de bienes deben diferenciarse de la competencia en la etapa en la que el consumidor está buscando entre diferentes alternativas aquella que mejor se adapte a sus necesidades y defenderse de la competencia una vez que aquél ya tiene tomada esa decisión (De Figueiredo, 2000).

En la primera etapa – diferenciación – la marca del vendedor juega un papel crucial. Por un lado, ayuda a la consecución del objetivo mencionado y, por otro, ayuda a disminuir el riesgo percibido por el consumidor⁶. Si a esto se añade el aprovechamiento de las ventajas del pionero, es de esperar que la situación mejore aún más ya que, dado un aprovechamiento óptimo de sus recursos estratégicos, la empresa ganará terreno con respecto a la elevada competencia que afronta en este tipo de mercados. Un ejemplo de utilización de estas estrategias lo constituye Amazon. Esta empresa llevó a cabo una elevadísima inversión en marca del vendedor (Lucas, 2002) para consolidarse como primera opción entre el público en la compra de libros. Es cierto que no fue la pionera en el mercado; sin embargo, la fuerte inversión en marca en contraposición a su competencia, provocó que a los ojos de multitud de consumidores sí lo fuera.

Otra opción de diferenciación para las empresas la constituye la gestión óptima de las tecnologías de la información. En este sentido, la disponibilidad de potentes motores de búsqueda, debido al hecho de que son productos con un amplio catálogo, o las recomendaciones y comentarios, tanto de expertos como de otros compradores, proporcionan un valor añadido al consumidor. Además, estos servicios proporcionan una ventaja adicional ya que la búsqueda de información en grupos de convivencia, en otros consumidores o en expertos que ya han utilizado un determinado producto ha sido destacada con frecuencia como una estrategia de disminución del riesgo percibido (Grande, 2000). El problema de la misma es que, si bien puede ser necesaria la adopción de este tipo de comportamientos para no perder terreno con respecto a la competencia, también es cierto que resultan fácilmente imitables⁷. El verdadero valor de las tecnologías de la información para la empresa recae sobre la optimización en la manipulación y el uso de la información contenida en la base de datos de la misma, la cual resulta en un factor único de la empresa (Shapiro y Varian, 1998; Turner, 2000). De nuevo podemos encontrar en Amazon una aplicación real de esta opción estratégica. Su base de datos, así como la gestión de la misma, se ha convertido en un factor clave de éxito hasta el punto de que el 70% de sus ventas las realiza a clientes que ya han comprado alguna vez en su tienda (Lucas, 2002). Una vez que un cliente ha realizado su primera compra, Amazon le envía información periódica acerca de la disponibilidad de libros de su interés. El proceso está completamente automatizado, con el ahorro adicional de costes que ello implica ante semejante operación de marketing individualizado.

Una vez que el consumidor ha decidido lo que quiere comprar, entramos en la segunda etapa, donde el objetivo es defenderse de la competencia. La consecución de la eficiencia (Fuentelsaz *et al.*, 2003) a través de la minimización de costes y el

aprovechamiento de las economías de escala serán especialmente relevantes. Las estrategias de marketing destinadas a convertir la mayor parte del tráfico en clientes para propiciar dicha escala (Bughin y Zeisser, 2001) estarán a la orden del día. Por el mismo motivo, será práctica común observar en este tipo de empresas una ampliación de su oferta a otros productos relacionados⁸.

Igualmente cruciales resultarán los servicios de valor añadidos diferenciales a la hora de atraer clientes. Sin embargo, dada la gran competencia existente, dichos servicios tienen que ser muy distintivos ya que, de lo contrario, resultarán fácilmente imitables, disipando la posibilidad de obtener cualquier ventaja competitiva sostenible. Los portales de productos financieros constituyen un buen ejemplo de esta afirmación. Servicios, tales como la información bursátil a tiempo real, las alertas para comprar o vender en un momento determinado o, incluso, las recomendaciones de compra-venta de valores son servicios fácilmente imitables por la competencia. Lo que ya no es tan sencillo de copiar es la calidad, la habilidad, los conocimientos, la pericia o la intuición de los expertos que hacen las recomendaciones. Por ellos, ese servicio puede convertirse en distintivo.

Es importante destacar que conforme se incrementa el grado de especialización de estos productos el riesgo percibido por el consumidor también tiende a aumentar, porque la decisión de compra se hace más compleja y porque el consumidor necesita un conocimiento mayor de los productos (Zeng y Reinartz, 2003). Por ello, el volumen y la calidad de la información acerca de los productos juegan un papel muy importante⁹. Por ejemplo, es de esperar que ante la compra de un libro especializado el consumidor precise más información de la que necesita para adquirir una novela (es decir, además del índice, las dimensiones, el número de páginas o las recomendaciones de otros consumidores, también precisará de las opiniones de expertos e incluso de la posibilidad de visualizar parte del libro para ver si el contenido se ajusta a sus necesidades).

Productos perceptibles con alto riesgo percibido. Se trata de productos cuyas características son fáciles de evaluar a distancia. En consecuencia, esto debería suponer que el comercio electrónico es una opción adecuada para su venta. Sin embargo, cuando un consumidor adquiere un producto de esta categoría afronta una decisión de compra que entraña un elevado grado de riesgo, que puede provenir de diferentes fuentes. Por ejemplo, los electrodomésticos de gama alta son bienes con un precio generalmente elevado y que precisan de un substancial servicio post-venta que requiere su presencia en un amplio ámbito geográfico, lo cual incrementa directamente el riesgo financiero¹⁰. Por su parte, entre los factores que elevan el riesgo de determinados seguros podríamos encontrar el desconocimiento de los productos, la disparidad de precios (Grande, 2000) o la complejidad y disparidad de las alternativas disponibles (Zeng y Reinartz, 2003).

Estas características dificultan en gran medida la comercialización de estos productos a través de Internet. Aunque es cierto que la evaluación a distancia de sus principales características no presenta ningún problema¹¹, el alto riesgo percibido por el consumidor ante la compra de estos productos es difícil de reducir. Suele tratarse de productos de alto valor o de gran importancia para el consumidor, el cual se involucra enormemente en la compra. Por ello, y pese a que su evaluación puede realizarse a distancia, el consumidor prefiere examinarlos de cerca. Además, la alta implicación en el

proceso de compra, unida al carácter complejo de muchos de estos bienes hace del contacto con los vendedores un factor a tener en cuenta. Por desgracia para el comercio electrónico, esta es una de sus desventajas principales ya que, como afirman Zeng y Reinartz (2003), cuando la evaluación de un producto requiere de conocimientos expertos por parte del consumidor es poco probable que la etapa de evaluación migre al ámbito *online*. Esto es debido a que los consumidores no tienen incentivos para adquirir tal conocimiento debido a que la compra de estos productos suele ser poco frecuente, por lo que no es posible recuperar la inversión en el desarrollo de esos conocimientos.

Por todas estas razones, las empresas que comercializan este tipo de productos tienen limitadas sus opciones estratégicas en el ámbito del comercio electrónico. Concretamente, podríamos reducirlas al apoyo del medio *online* para fomentar las ventas en el canal tradicional (Bughin y Zeisser, 2001). Por ejemplo, un minorista de electrodomésticos podría ofrecer un servicio *online* adicional, manteniendo informado al cliente del estado de su suministro. Igualmente, una empresa de seguros podría proporcionar la posibilidad de efectuar cambios automáticos en los datos personales de sus asegurados a través de Internet, permitirles modificar sus coberturas o presentar partes de siniestros.

Un ejemplo especialmente interesante de este tipo de productos lo constituyen los servicios financieros. Las empresas que los suministran a través de la red, como ING Direct o Patagon, se han dado cuenta de las dificultades que entraña su comercialización. Por este motivo, la estrategia que han adoptado consiste en comercializar servicios financieros que puedan estandarizarse. Dicho de otro modo, han tratado de trasladar parte de su cartera de productos a la categoría de perceptibles con un riesgo percibido moderado. De hecho, es fácil comprobar cómo la mayoría de los productos ofrecidos corresponden a servicios estandarizados, tales como depósitos o hipotecas. Esto disminuye el riesgo percibido por el consumidor y, por tanto, facilita su comercialización. Sin embargo, estas ventajas presentan paralelamente un coste asociado. Concretamente, la competencia para esos productos será mayor fruto de su estandarización (para confirmar este hecho basta con observar las frecuentes guerras de precios que mantienen las entidades afectadas), limitándose a su vez, la posibilidad de aprovechar las economías de alcance.

Productos presenciales con moderado riesgo percibido. Un ejemplo de esta categoría lo constituye la venta de camisetas, las cuales poseen el requisito de que el consumidor debe probárselas para ver cómo le sientan. Sin embargo, el riesgo percibido por el consumidor ante el proceso de compra es moderado debido fundamentalmente a que, aunque poseen un importante valor psicológico, su precio no es demasiado elevado, lo que facilita la compra inicial.

Otros ejemplos son los que hacen referencia a la fruta o la verdura. Estos bienes tienen el inconveniente de que no sólo hay que inspeccionarlos de cerca para observar su calidad, sino que es necesario examinar cada unidad individual de un mismo producto (De Figueiredo, 2000). Sin embargo, Bughin y Zeisser (2001) encontraron que ya existían empresas que suministrando este tipo de productos a través de Internet conseguían ser rentables.

El principal objetivo para estas empresas debe ser, en primer lugar, fomentar la primera compra. Si el consumidor adquiere una vez un producto de estas características a través de Internet y la experiencia de compra resulta positiva, éste se planteará con elevada

probabilidad la realización de posteriores compras en la misma empresa (e indirectamente de otro tipo de productos, ya que su predisposición será mucho más favorable). Sucesivas interacciones óptimas cliente-proveedor podrán generar una mayor fidelidad. El hecho de que el consumidor otorgue un valor reducido a algunos de estos productos o que otros posean un precio relativamente bajo, ayuda a que el cliente pueda “arriesgarse” a realizar esa primera compra ya que la pérdida y las consecuencias negativas de su decisión se minimizan. No obstante, existen otras opciones para fomentar esa primera compra. Las promociones constituyen una de las posibilidades; otra alternativa pasa por vincular la compra de estos productos con otros que posean un mayor grado de estandarización. Si consideramos, por ejemplo, el caso de la fruta o la verdura, podemos observar cómo éstas se adquieren, en muchas ocasiones, en establecimientos donde pueden comprarse junto con otros productos, como el agua o las cuchillas de afeitado, que poseen una menor necesidad de examen *in situ*. Si el consumidor ya adquiere este tipo de productos a través de Internet, tiene mayores incentivos para comprar también la fruta o la verdura. Los supermercados, por ejemplo, combinan algunas de estas estrategias. En ocasiones ofrecen promociones consistentes en regalar o bonificar productos de estas características por la compra de otros bienes estandarizados con el fin de fomentar la primera compra.

Una vez logrado este objetivo, la empresa debe fomentar la lealtad del consumidor. En este sentido, la marca puede convertirse en un factor clave de éxito. Si este tipo de empresas consigue hacer fieles a su marca a los clientes, habrán conseguido alcanzar una situación en la que se apropien de las mejores características de los productos perceptibles (baja necesidad de evaluación *in situ*) y de las de los productos presenciales (diferenciación del producto y reducción de la competencia en atributos como el precio). Con esto, la empresa ha logrado que el producto sea más susceptible de ser comercializado a través de Internet de lo que lo era en un primer momento.

Independientemente de que las empresas hayan logrado atraer a un cliente directamente a través de la marca o fomentando la primera compra, la lealtad dependerá de las experiencias de compra obtenidas. Para que dichas experiencias sean positivas, los servicios de valor añadido serán cruciales. Entre ellos destacan especialmente el suministro de los productos, tanto en lo referente a la calidad y estado de los mismos como al plazo de entrega (Reibstein, 2002), o la información ofrecida acerca de ellos¹². Por ejemplo, Kukuxumusu, empresa que vende camisetas con marca y diseño propio, ofrece información acerca de un sencillo sistema para que el consumidor no pueda tener ninguna duda acerca de la talla de la camiseta que quiere. Además, gracias a su sistema de tratamiento previo de las prendas, éstas no encogen al lavarlas, lo cual imposibilita que el consumidor se equivoque en la elección de la talla. Todas estas características ayudan a mitigar en gran medida el riesgo percibido asociado a la necesidad de evaluación (probarse la prenda) que poseen estos productos. Para el caso de productos como la ropa o los cosméticos, donde la marca juega en ocasiones un papel relevante, la aplicación de estas opciones estratégicas es más efectiva para las empresas orientadas verticalmente (De Figueiredo, 2000). Dicho de otro modo, las tiendas que no suministran sus productos en exclusiva tienen una menor probabilidad de éxito porque, al tener el consumidor disponible el mismo producto a través de multitud de vendedores, la competencia se eleva sustancialmente.

El diario *El País*¹³ publicó recientemente un artículo en el cual se analiza el caso de la empresa NaranjasLola.com, que vende naranjas a dos mil familias españolas a través de Internet y está comenzando a expandir su negocio a Andorra y Portugal. Después de recibir el pedido a

través de Internet, el empresario se pone en contacto telefónicamente con los nuevos clientes para explicarles las características de sus naranjas y que el plazo de entrega es de un día sin ningún gasto de envío. Sin embargo, el rasgo más curioso lo constituye el hecho de que la empresa no permite a estos nuevos clientes que paguen su pedido hasta que no lo hayan probado y hayan comprobado que las naranjas les gustan. La calidad de los productos y del suministro son en sí mismas altísimas, tal y como promete la empresa a sus clientes. El precio del producto no ha subido en cuatro años y esto ha provocado las peticiones de subidas de precios por parte de varios clientes, para asegurar que su demanda pueda ser cubierta. ¿Qué se puede extraer de este análisis? Básicamente el caso de NaranjasLola.com corrobora punto por punto varias de las opciones estratégicas expuestas en nuestro análisis. Las claves del éxito de esta empresa, así como la estrategia llevada a cabo pueden resumirse en haber fomentado la primera compra para, posteriormente, fomentar la lealtad del consumidor.

Por supuesto, todas estas empresas pueden optar, simplemente, por utilizar el medio *online* como un apoyo para incentivar las ventas en el mercado tradicional. Sin embargo, de acuerdo a lo expuesto, la utilización de esta estrategia de forma aislada no es óptimo y las empresas que lo hagan estarán perdiendo oportunidades.

Productos presenciales con alto riesgo percibido. Los productos pertenecientes a esta categoría poseen un mayor riesgo percibido por el consumidor ante su compra debido a su elevado precio, a su complejidad, al valor otorgado por el consumidor a los mismos o al hecho de que su evaluación deba realizarse *in situ*. Por más que se busque información acerca de los mismos a través de cualquier fuente, que se intente recopilar un número suficiente de alternativas para realizar comparaciones, que se tenga experiencia en una marca determinada al haberla consumido con anterioridad o que esa marca sea de confianza (Grande, 2000), resulta tremendamente difícil reducir el riesgo percibido asociado a estos productos así como evitar la necesidad de una evaluación presencial de los mismos. Incluso cuando un consumidor conoce perfectamente todas las características técnicas de un coche, sigue prefiriendo probarlo directamente (Zeng y Reinartz, 2003).

Además se trata de productos que tienen muy pocos sustitutos ya que, una vez que el consumidor se ha decidido por uno de ellos, el resto varían en muchos atributos significativos (De Figueiredo, 2000). Los trajes de diseño constituyen un ejemplo que ilustra de manera adecuada esta circunstancia.

Por todas estas razones, la mejor estrategia disponible para las empresas que venden estos productos consiste en la utilización del canal virtual como apoyo a las ventas en el mercado tradicional. En este sentido, como se ha apuntado anteriormente, Internet puede ser un complemento perfecto para proporcionar información acerca del estado del suministro del producto.

Para determinados artículos de esta categoría, como los coches de segunda mano, existe una opción estratégica adicional. Concretamente, la empresa puede actuar como intermediaria (Turner, 2000), siendo la finalidad principal de su modelo de negocio el poner en contacto a los clientes y a los proveedores, para otorgarles un mayor valor y conveniencia.

El cuadro 4 muestra un resumen de las estrategias propuestas para cada una de las categorías de productos diseñadas.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos intentado establecer cuáles son las estrategias susceptibles de proporcionar un mayor éxito a las empresas en función del tipo de producto que comercializan. Para llevar a cabo esta tarea hemos identificado dos variables críticas en torno a las que se han elaborado las categorías de productos. Por una parte, entendemos que la decisión de compra está fuertemente condicionada por el grado de dificultad para evaluar el producto desde la distancia, carácter intrínseco a este tipo de actividad. Desde esta óptica distinguimos entre productos perceptibles y presenciables. La segunda dimensión considerada es el riesgo percibido por el consumidor ante la compra de un determinado producto (en la que diferenciamos entre dos niveles de riesgo, alto y moderado). De la conjunción de ambas dimensiones se derivan cuatro categorías de productos. A partir de ellas y de sus respectivas características económicas hemos identificado las estrategias con mayor probabilidad de éxito en cada caso.

Sin duda, los resultados obtenidos en este trabajo pueden resultar de interés para los responsables encargados de tomar decisiones estratégicas en cualquier tipo de empresa, al disponer de un marco de referencia en el que apoyarse a la hora de identificar sus principales variables competitivas. Igualmente, dentro del ámbito de la investigación nuestro análisis ha intentado ampliar la literatura existente acerca de este tema, así como establecer un nuevo marco de categorización de los productos basado en variables clave en el ámbito del comercio electrónico.

En todo caso es importante tener en cuenta que las categorías no son campos rígidos y, por ello, existe la posibilidad de encontrar productos en la frontera entre dos de ellas. De la misma manera pueden existir productos extremos en una categoría que posean características muy peculiares. Es el caso de los productos de papelería como los clips o los bolígrafos, para los que el consumidor realiza compras muy esporádicas, sólo en el momento en que los necesita, por un importe muy bajo y a los cuales otorga un valor muy reducido. Por ello, es difícil que se plantee comprarlos a través de la red. Todo esto hace que la necesidad de un análisis interno y externo del negocio siga teniendo vigencia.

Es de esperar que el proceso de comprensión y adopción de estas estrategias sea gradual y, en ocasiones, lento. Una de las dificultades asociadas a Internet es la ausencia de relaciones personales, entendidas como el contacto “cara a cara” entre el proveedor y el cliente. Para muchos productos este hecho va a implicar que el riesgo asociado al proceso de compra se incremente notablemente. Además, el uso de Internet como canal de compras está todavía en su etapa más incipiente y el consumidor siempre dispone del canal tradicional con el que está completamente familiarizado. Por todas estas razones, la adopción por parte de las empresas de una filosofía de orientación al consumidor en todos los niveles de la organización debe convertirse en un requisito imprescindible para la consecución del éxito. Bughin (2001) concluye

claramente en su estudio que a pesar de las diferencias en cuanto a las acciones estratégicas a adoptar por las empresas según las categorías de productos, todas las empresas exitosas comparten una característica común: una capacidad de retención de los consumidores y de conversión del tráfico a clientes por encima de la media. Desde nuestro punto de vista, una de las herramientas más relevantes que existen a disposición de las empresas para lograr esa retención y conversión la constituye la orientación al consumidor. Así, las empresas que no tengan al consumidor en el centro de sus miradas tienen pocas posibilidades de supervivencia en la llamada “Economía de Internet”. La afirmación de que las empresas deben estar orientadas al consumidor puede parecer trivial, ya que desde hace muchos años el mundo académico e investigador no cesa de hacer hincapié en la importancia de esta filosofía como rectora de las actividades empresariales, por lo que la comercialización de productos a través de la red no podía ser diferente. Sin embargo, como apunta Brännback (1997), aún existen muchísimas empresas orientadas al producto o a la producción.

Dada la “hipercompetitividad” y la naturaleza compleja y cambiante del entorno, las empresas deben estar continuamente revisando y adaptando su estrategia para competir de manera eficiente en este tipo de mercados (Lucas, 2002). Más aún, las empresas que consigan un nivel de flexibilidad y agilidad lo suficientemente elevado como para saber adaptarse con rapidez a los continuos cambios del entorno sobrevivirán, mientras que aquellas con una rígida capacidad de adaptación están abocadas al fracaso. Esto no significa que las empresas deben estar continuamente cambiando de estrategia, sino revisando sus factores claves de éxito y adaptarlos, si fuera necesario, a un nuevo escenario del mercado.

Por último, el análisis de las categorías de productos para determinar qué tipo de estrategias son más aconsejables para las empresas es sólo el primer paso en el intento por comprender mejor cuáles son los factores de éxito y fracaso en el comercio electrónico. Será necesario analizar y evaluar muchas otras variables que puedan influir en la consecución del éxito por parte de la empresa, como puedan ser las razones que fomentan la recompra y la lealtad del consumidor, los cambios experimentados en la cadena de valor y sus repercusiones, o las habilidades directivas, por citar simplemente algunas de ellas, para, posteriormente, analizar cómo deben interactuar todas en conjunto para que la probabilidad de éxito sea máxima. Evidentemente, el análisis de estas cuestiones queda fuera del alcance de este trabajo, aunque consideramos que el intento por analizar y aunar las visiones desde el punto de vista de la empresa y del consumidor proporcionará un marco más completo y enriquecedor para poder comprender los factores claves de éxito y fracaso en el comercio electrónico, así como las estrategias óptimas a desarrollar por las empresas en este nuevo medio.

Cuadro 4. Estrategias óptimas para las categorías de productos

	PERCEPTIBLES	PRESENCIALES
RIESGO MODERADO	<p><i>1ª etapa: diferenciación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Marca del vendedor. - Ventajas del primer entrante. - Gestión óptima de las TI. <p><i>2ª etapa: defensa de la competencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia (min. costes + e. escala). - Serv. valor añadido diferenciales. - Oferta otros productos de la categoría. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la 1ª compra: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferta de productos relacionados. ✓ Promociones. - Fomentar la lealtad. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Marca → Beneficios de perceptibles y presenciales. ✓ Servicios de valor añadido (suministro y estado/calidad de los productos, información, etc.). - Apoyo al canal tradicional.
RIESGO ALTO	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al canal tradicional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo al canal tradicional. - Intermediario.

Fuente: elaboración propia.

NOTAS

* La realización de este trabajo ha contado con la ayuda financiera del Ministerio de Educación y Ciencia y FEDER (proyectos SEJ 2005-01856 y SEJ 2005-05968) y del Gobierno de Aragón, a través del reconocimiento de los autores del trabajo como miembros del grupo de investigación de excelencia *Generés*

¹ Por esta razón, y por ciertas características aparentemente comunes, en muchas ocasiones se han intentado establecer similitudes entre el comercio electrónico y la venta por correo o por catálogo, en un intento por disponer de un punto de partida algo más conocido. Sin embargo, el comercio electrónico está dotado de ciertas características que lo hacen único y, por tanto, merece un estudio y una consideración aparte (Zmud y Boynton, 1991).

² Es interesante notar que los autores hacen especial hincapié en la primera de dichas variables.

³ En el estudio de Barwise, Elberse y Hammond (2002) puede encontrarse una recopilación de las ventajas más importantes.

⁴ A pesar de que la imposibilidad de evaluación a distancia del producto pueda ser considerada como una dimensión del riesgo percibido, su relevancia como variable merecedora de ser tratada por separado ha sido comprobada en los diferentes estudios citados anteriormente a tal efecto, no existiendo, por tanto, un solapamiento importante entre las variables de este estudio.

⁵ Turner (2000) afirma que las áreas donde se esperan las mayores repercusiones del B2C en Estados Unidos para el año 2003, ordenadas de mayor a menor repercusión, son: libros/música/vídeo, entradas de espectáculos, electrónica, viajes de placer y electrodomésticos, estos últimos ya a una considerable distancia. Por su parte, Bughin y Zeisser (2001) estiman las áreas con mayor potencial de ingresos brutos anuales dentro del B2C para el año 2003 en Reino Unido, Alemania, Francia, Países Escandinavos, Italia, España, Benelux, Brasil y Japón. Ordenadas de mayor a menor potencial se apuntan las siguientes: viajes de placer, libros, juguetes/juegos, CD's/cintas. Para el caso concreto del B2C en España, el diario *El País*, en su suplemento *Ciberp@país* del jueves 13 de marzo de 2003, publica los resultados de una encuesta sobre los hábitos de compra de los internautas. Así, este estudio no es predictivo como los dos anteriormente citados sino confirmatorio, basado en los comportamientos expresados por los propios consumidores. Los libros son el primer producto comprado en Internet (44,2%), seguidos de la compra de entradas (39%), los viajes (34,7%), entendidos como la reserva de billetes o de hoteles, las compras musicales (29,4), que a pesar de incrementarse bajan del segundo puesto del año anterior al cuarto, y los programas informáticos (22,8%).

⁶ Una de las estrategias recomendadas por Grande (2000) para mitigar el riesgo percibido consiste en comprar los productos en establecimientos de confianza.

⁷ Kim *et al.* (2002) analizan medidas como la devolución del dinero o las garantías y argumentan que estas políticas ayudan a paliar el miedo de los consumidores provocado por el desconocimiento de la calidad de los proveedores. De la misma manera, De Figueiredo (2000) afirma que esas medidas podrían atraer a los consumidores que se encuentran inseguros de si comprar a través de la red o no. Sin embargo, este último autor sostiene que, desde un punto de vista estratégico, el problema se encuentra en que estas políticas resultan fácilmente imitables por la competencia.

⁸ Por productos relacionados entendemos aquellos que, bien suelen adquirirse junto con el producto objeto de la compra, bien pertenecen a la misma rama de actividad.

⁹ Lynch y Ariely (2000) encontraron que para productos diferenciados los consumidores tienden a centrarse en el precio cuando existe poca información disponible acerca de otras variables para diferenciar productos. Así, dotando a los consumidores de mejor información acerca de los productos, los vendedores amortiguarán una posible competencia en precios que pudiera surgir, e incrementarán el ajuste producto-cliente.

¹⁰ Grande (2000) identifica cinco clases de riesgo que componen el riesgo percibido: riesgo físico, psicológico, social, funcional y financiero. El riesgo físico es el temor, por parte del consumidor, a recibir algún tipo de daño físico del producto. El psicológico consiste en el temor a no saber si se realizará una compra acertada, porque se desconoce el uso que se hará del producto. El riesgo social es el temor a que la compra realizada no sea aprobada por otras personas. El funcional guarda relación con el temor a no saber usar el producto o a sacarle todo el partido posible. Finalmente, el riesgo financiero viene determinado por el temor a pagar una cantidad de dinero elevada por el producto, a que tras la compra pueda encontrarse en otro establecimiento a un precio menor, a que el producto no se pueda devolver en caso de insatisfacción y recuperar el dinero pagado, e incluso a que el servicio post-venta y de asistencia no sea lo suficientemente óptimo.

¹¹ Algunos de ellos, como los seguros, son bienes de información, con los efectos beneficiosos que ello tiene para el comercio electrónico (Zeng y Reinartz, 2003).

¹² Ver nota 9 al pie de página.

¹³ Diario *El País* del jueves 19 de febrero de 2004.

BIBLIOGRAFÍA

- ANCARANI, F.; SHANKAR, V. (2002): "Price Levels and Price Dispersion on the Internet: A Comparison of Pure Play Internet, Bricks-and-Mortar, and Bricks-and-Clicks Retailers", *eBusiness Research Center Working Paper*.
http://www.ebrc.psu.edu/publications/papers/pdf/2002_12.pdf
- BARWISE, P. (1997): "Brands in a Digital World", *Journal of Brand Management*, 4 (4), pp. 220-223.
- BARWISE, P.; STRONG, C. (2002): "Permission-Based Mobile Advertising", *Journal of Interactive Marketing*, Volume 16, Nº 1, pp. 14-24.
- BARWISE, P.; ELBERSE, A.; HAMMOND, K. (2002): "Marketing and the Internet: A Research Review", *Future Media Working Paper*, Nº 01-801, Version 1.3.
<http://www.marketingandtheinternet.com/>
- BELLMAN, S.; ROSSITER, J. R. (2001): "The Web Ad Schema", *Working Paper, Graduate School of Management, University of Western Australia*.
- BHATNAGAR, A.; GHOSE, S. (2003): "Segmenting Consumers Based on the Benefits and Risks of Internet Shopping", *Journal of Business Research*. Forthcoming.
<http://www.sciencedirect.com>
- BRÄNNBACK, M. (1997): "Is the Internet Changing the Dominant Logic of Marketing?", *European Management Journal*, Volume 15, Nº 6, pp. 698-707.
- BRYNJOLFSSON, E.; SMITH, M. (2000): "Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers", *Management Science*, Vol. 46, Nº 4, pp. 563-585.
- BUGHIN, J. (2001): "Finding the Path(s) towards Profitable E-Commerce", *Asian-Oceania ITS Conference*, Australia, July, 2001.
<http://www.its2002.or.kr/pdf/files/papers/120-Jacques.pdf>
- BUGHIN, J.; ZEISSER, M. (2001): "There Is Light at the End of the Tunnel: Profitable Strategies in Online Retailing", *Asian-Oceania ITS Conference*, Australia, July, 2001.
<http://ecommerce.mit.edu/papers/ERF/ERF174.pdf>
- CITRIN, A. V.; STEM, D. E.; SPANGENBERG, E. R.; CLARK, M. J. (2003): "Consumer Need for Tactile Input: An Internet Retailing Challenge", *Journal of Business Research*, 56 (2003), pp. 915-922.
- DANAHER, P. J.; WILSON, I. W.; DAVIS, R. A. (2003): "A Comparison of Online and Offline Consumer Brand Loyalty", *Marketing Science*, Vol. 22, Nº 4, Fall 2003, pp. 461-476.
- DAYAL, S.; LANDESBURG, H.; ZEISSER, M. (2000): "Building Digital Brands", *McKinsey Quarterly*, Nº 2, pp. 42-51.
- DE FIGUEIREDO, J. M. (2000): "Finding Sustainable Profitability in Electronic Commerce", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 41, Nº 4, Spring 2000, pp. 41-52.
- FLORES, L. (2000): "Internet Advertising Effectiveness: What Did We Learn and Where Are We Going?", *Working Paper, Worldwide Advertising Conference, Rio de Janeiro*, November 2000.
- FUENTELESANZ, L.; MAÍCAS, J. P.; POLO, Y. (2003): "Economía Digital y Estrategia Empresarial: Un Análisis desde la Dirección Estratégica", *Revista de Empresa*, Nº 5, Julio-Septiembre 2003, pp. 54-69.
- GRANDE, I. (2000): "Marketing de los Servicios", *ESIC Editorial*.
- KEENEY, R. L. (1999): "The Value of Internet Commerce to the Customer", *Management Science*, Volume 45, Nº 4, pp. 533-542.
- KIANG, M. Y.; RAGHU, T. S.; SHANG, K. H-M. (2000): "Marketing on the Internet – Who Can Benefit from An Online Marketing Approach?", *Decision Support Systems*, 27 (2000), pp. 383-393.

- KIM, B.; BARUA, A.; WHINSTON, A. B. (2002): "Virtual Field Experiments for A Digital Economy: A New Research Methodology for Exploring an Information Economy", *Decision Support Systems*, 32 (2002), pp. 215-231.
- LIANG, T-P.; HUANG, J-S. (1998): "An Empirical Study on Consumer Acceptance of Products in Electronic Markets: A Transaction Cost Model", *Decision Support Systems*, 24 (1998), pp. 29-43.
- LIAO, Z.; CHEUNG, M. T. (2001): "Internet-Based e-Shopping and Consumer Attitudes: An Empirical Study", *Information and Management*, 38 (2001), pp.299-306.
- LUCAS, H. C., JR. (2002): "Strategies for Electronic Commerce ad the Internet", *MIT Press*.
- LYNCH, J. G., JR.; ARIELY, D. (2000): "Wine Online: Search Cost and Competition on Price, Quality, and Distribution", *Marketing Science*, Volume 19, N° 1, Winter 2000, pp. 83-103.
- PAN, X; SHANKAR, V; RATCHFORD, B. T. (2002): "Price Competition Between Pure Play vs. Bricks-and-Clicks e-Tailers: Analytical Model and Empirical Analysis", *eBusiness Research Center Working Paper*.
http://www.ebrc.psu.edu/publications/papers/pdf/2002_11.pdf
- PORTER, M. E. (2001): "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March 2001, pp. 63-78.
- REIBSTEIN, D. J. (2002): "What Attracts Customer to Online Stores, and What Keeps Them Coming Back?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 30, N° 4, pp. 465-473.
- SCHMITZ, S.; LATZER, M. (2002): "Competition in B2C eCommerce: Analytical Issues and Empirical Evidence", *EM-Electronic Markets, the International Journal of Electronic Commerce & Business Media*, Vol. 12 (3), pp. 163-174.
- SHANKAR, V.; SMITH, A. K.; RANGASWAMY A. (2002): "Customer Satisfaction and Loyalty in Online and Offline Environments", *eBusiness Research Center Working Paper*.
<http://www.ebrc.psu.edu/publications/papers/pdf/2000-02.pdf>
- SHAPIRO, C. (1999): "Competition Policy in the Information Economy",
<http://faculty.haas.berkeley.edu/shapiro/comppolicy.pdf>
- SHAPIRO, C.; VARIAN H. R. (1998): "Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy", *Harvard Business School Press*: Boston, MA.
- SILK, A. J.; KLEIN, L. R.; BERNDT, E. R. (2001): "The Emerging Position of the Internet as An Advertising Medium", *Netnomics* 3, pp. 129-148.
- SMITH, M. D.; BAILEY J.; BRYNJOLFSSON, E. (1999): "Understanding Digital Markets: Review and Assessment", en *Understanding Digital Markets: Review and Assessment*, *MIT Press*, pp. 99-136.
- TORKZADEH, G.; DHILLON, G. (2002): "Measuring Factors that Influence the Success of Internet Commerce", *Information Systems Research*, Volume 13, N° 2, pp. 187-204.
- TURNER, C. (2000): "The Information E-conomy: Business Strategies for Competing in the Digital Age", London: *Kogan Page*, 2000.
- VARIAN, H. R. (2001): "Economics of Information Technology",
<http://www.sims.berkeley.edu/~hal/people/hal/papers.html>
- WHINSTON, A. B.; STAHL, D. O.; CHOI, S-Y. (1997): "The Economics of Electronic Commerce", *Macmillan Technival Publishing*.
- ZENG, M.; REINARTZ, W. (2003): "Beyond Online Search: The Road to Profitability", *California Management Review*, Vol. 45, N° 2, Winter 2003, pp. 107-131.

La Revista <i>Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa</i> recibió este artículo el 17 de enero de 2005 y fue aceptado para su publicación el 10 de enero de 2006.
--

