

Modelos de venta y transacción en  
**COMERCIO ELECTRÓNICO**

---

**EL MERCADO DEL  
TODO EN UNO**

---

Por MIGUEL RIVAS ROCES

*Artículo preparado por Miguel Rivas Rocés, Ingeniero Comercial MBA, ITP Universidad de Nueva York, ex consultor de negocios de Kienbaum Consultores de Alemania, Elaborado en base a investigaciones realizadas por la Universidad de Harvard, artículos de la revista Forbes y el Wall Street Journal. Sólo para uso académico.*

Santiago de Chile, octubre de 2004

## EL PARADIGMA DE LAS VENTAS

La gran mayoría de las empresas puede sentirse satisfecha con tener uno o dos canales de distribución de sus productos y en los cuales las ventas se efectúan en un solo sentido. Este es uno de los tantos paradigmas que Internet ha roto. ¿Porqué restringirse a una forma de venta y una forma de transacción?

Desde siempre, las empresas se han hecho dos preguntas básicas en torno a las ventas: qué vender y como vender. El tema de cómo vender no es algo banal porque elegir un canal de distribución casi siempre implica limitar las posibilidades de otros canales. Tómese el caso de los vendedores o distribuidores de productos "commodities" que venden sus productos en mercados "spot" y que no tienen muchas otras alternativas sino la de concurrir a los mercados establecidos formal o informalmente. Tampoco, ciertamente, un remate podría hacerse a través "mailings" o marketing directo.

Otro caso singular es el de los vendedores de productos masivos (o productos de conveniencia como los define el prof. William Stanton) donde los precios son fijos y no hay mucha posibilidad de entrar en negociaciones. Allí basta con mandar el folleto o la lista de precios y esperar la reposición del pedido. Tal vez la visita del vendedor o un telefonazo sea la acción más cercana al marketing, si es que podemos llamarlo así.

Hay casos más cercanos, como Universidades, Institutos, Escuelas de Negocios, donde la venta se centra en promociones push apoyadas por estrategias de "branding", que a lo más abren el camino para vendedores directos de alcance limitado, o visitas institucionales para "sentir el producto".

Cualquier empresa sabe que al elegir un mecanismo y canal de venta, sacrifica un enorme potencial de otros clientes que no operan en dicho mercado y deja de por medio mucho dinero perdido en espacios a los cuales no sabe, no puede, o no logra llegar. Por otra parte, seamos sinceros, vender una misma cosa a través de mecanismos diferentes tradicionalmente ha sido muy complejo y normalmente implica organizar diferentes modelos de distribución. Difícil sería imaginarse, por ejemplo, que el Mall Parque Arauco estuviera organizando remates y lograra atraer a la vez a su público a los locales, sin sacrificar "branding", posicionamiento, márgenes. Aparte de que dudosamente los segmentos fuesen los mismos.

Sin embargo, muchos ejecutivos y hombres de negocios reconocen que la venta es la base sobre la que se construye cualquier modelo de negocios, pero segregan la misma y la limitan a un solo canal unidireccional si hacer esfuerzos en buscar alternativas, o desutilizando las oportunidades que los medios proporcionan hoy día. Una suerte de obnubilamiento en torno a las ventas se ha producido en muchos gerentes en relación a las oportunidades que presentan los nuevos medios interactivos que provienen de las tecnologías de información, tal vez como efecto de que éstas hayan entrado por el lado de la informática y no por el lado de la gestión empresarial

La economía avanza muy fuertemente a la creación de redes de negocios (basadas en la tecnología, que crean redes comunicacionales y mercados). Cuando hablamos de tecnologías de información para crear ventas, no hablamos necesariamente de sitios web, sino de redes sinérgicas de interacción y de marketing uno a uno.

## EN BÚSQUEDA DE LAS OPCIONES

Todo está cambiando en la era de Internet donde los negocios han estado mucho menos regulados y restringidos que en el ámbito físico. Piense ya en la forma en que uno puede comprar un boleto de avión para viajar dentro o fuera de Chile viendo directamente la disponibilidad precios, horarios, fechas, asientos y teniendo además beneficios en kilómetros de premio. O la posibilidad de comprar un equipo de audio, en un remate electrónico en Almacenes París, a mitad de precio. Ya están saliendo interesantes "paquetes" vacacionales, dentro y fuera de Chile, que antes nunca se hubiese imaginado poder acceder a través del....Banco de Chile, o del T Banc. (¿Porqué el Banco de Crédito e Inversiones separó negocios entre T Banc y BCI?. ¡Su apuesta paradigmática de ventas segregó a los mismos clientes!....)

Si usted va al sitio web de Dell Computers puede comprar un computador totalmente personalizado, que lo configura cada comprador, aunque también puede participar en un remate de un equipo estándar. Ni que decir del sitio de BMW en Alemania, donde se pueden armar más de 5.000 combinaciones de autos diferentes de modo que usted conduzca el auto que se eligió para sí mismo. Parece que los alemanes no fueron tan "cuadrados" para las ventas porque su sitio, pionero en 1997, recién está siendo copiado por General Motors y otros vendedores "menos cuadrados".

Los sitios de venta de alimentos en Estados Unidos simplemente han cambiado hasta la geografía misma del país. Siete grandes "hubs" totalmente automatizados, ubicados en lugares estratégicos de todo el país, abastecen a 94 centros de distribución periféricos a los "hubs", que su vez proveen a miles de Vans que entregan los productos a domicilio. La empresa se llama Web Van, el proyecto cuesta US\$ 1.500 millones de dólares y entre sus inversionistas se cuenta a Bill Gates, jeques árabes, bancos, y Amazon. Partió hace 9 meses y ya tiene 7 millones de clientes. En los "hubs" usted puede comprar de muchas formas. Véalo. Está al alcance de su mano en [www.webvan.com](http://www.webvan.com)

Son todos ejemplos nacientes, pero a la vez consolidados, de lo que se puede llamar **"los mercados todo en uno"**. Sigamos viendo porqué.

## EL PARADIGMA DE LA SEGMENTACIÓN

Una de las estructuras de marketing heredadas de la vieja economía es la segmentación de consumidores, asumiendo que al pertenecer a una parte específica del mercado ellos tienen actitudes y comportamientos similares de compra. En verdad, una misma persona puede comprar de diferentes formas, utilizar diversas formas transaccionales, tomar distintas decisiones, todo, según diferentes circunstancias en que se encuentre. Ciertamente, la decisión de un hotel en Buenos Aires para un fin de semana con la familia será muy diferente a un hotel durante la semana, por razones de negocio. Aunque la persona sea la misma, las circunstancias no son las mismas; Aún así, la línea aérea puede ser la misma. Esta es una de las características de los llamados mercados **"todo en uno"** en que se mezclan las formas de venta y transacción, y se integran diferentes proveedores.

La posibilidad de tener ofrecimientos múltiples y diferentes formas de aproximación a un mismo cliente le permite a las empresas administrar las ventas hacia sus clientes con una cadena más larga de distribución, a la vez que puede atraer a nuevos tipos de compradores a su negocio. Se trata en definitiva de administrar clientes y no de administrar ventas o canales de distribución.

## LAS TRES FASES

Los mercados "todo en uno" han evolucionado en tres fases claramente definidas:

**La fase uno** es la etapa de los grandes cambios para poder efectuar transacciones en línea. Esta ha sido una etapa de gran experimentación con sistemas informáticos que permitieran enlazar los fronts-ends con los back-ends (es decir el reconocimiento de los clientes con las propias bases de datos de productos). También esta fase ha estado marcada por el perfeccionamiento de los mecanismos de pago y la seguridad operativa y financiera.

Esta etapa también insinuó cambios en los modelos de negocio, creando servicios o productos nuevos que utilizan la tecnología de información como mecanismo para crear valor. En esta etapa están los sitios como laborum.com, deremate.com, patagon, y el antiguo mercurio electrónico, ya superado por emol.

Algunas compañías americanas fueron más allá e inclusive invirtieron los modelos de marketing, tal como el caso de Priceline, al permitir que fuera el cliente el que pusiera su precio o hiciera sus ofertas. Esta es la fase del "on line".

**La fase dos** ha significado la combinación de mecanismos transaccionales dentro de un mismo sitio, empleando dos o más mecanismos de venta. Por ejemplo, en Chile, Almacenes París presenta dos formas diferentes de compra: recorriendo el sitio hasta encontrar el producto, o bien postular ofertas en remates, e incluso, postular productos a ser rematados.

Esta fase es un claro rompimiento de paradigmas pues lo impensable, comercialmente hablando, de un remate de productos por parte de una casa comercial en su propio local, es posible en el sitio web. Lamentablemente, en otro aspecto, Almacenes París fracasó en el diseño y contenidos de su sitio al intentar replicar un modelo físico en su sitio virtual.

Muchas empresas ya han iniciado acciones para entrar en una **tercera fase**: la inclusión de muchos vendedores en los sitios y que a la vez manejan más de un mecanismo de venta. Los sitios de viaje en Estados Unidos están siendo pioneros en esto. Se trata de sitios desde donde se puede acceder a operaciones con diversas aerolíneas, hoteles, arriendo de autos, etc. No estamos hablando de hacer un "link", sino de hacer transacciones que implican una operación con otra empresa distinta a la que está operando el sitio. El caso de [www.travelocity.com](http://www.travelocity.com) (véalo usted mismo, use la tecnología de la Nueva Economía) desde donde se puede comprar pasajes de diferentes compañías aéreas, hoteles y otros servicios.

Para los siguientes meses, (en Chile tal vez años), esperamos que muchos otros sitios "todo en uno" se expandan en este sentido en la medida que los usuarios utilicen la conveniencia de realizar diferentes transacciones en una sola parte.

La llegada de los mercados "todo en uno" es inevitable ya que se aprovechan las sinergías en forma similar a como las aprovecharon físicamente los malls en la década de los 80, beneficiando a compradores y vendedores. Los locales de venta de repuestos de automóviles en 10 de Julio ya lo habían descubierto mucho antes.

Muchos analistas de Internet, y otros no tan analistas, han venido prediciendo que la web irá hacia un mercado de alta competencia en precios debido a su capacidad de transferir mucha información a muchos compradores a muy bajo costo, lo cual significaría el sueño del mercado perfecto, abierto y competitivo. La verdad es que los estudios efectuados hasta la fecha en más de 320 sitios en Estados Unidos por la firma Andersen Consulting (la más grande del mundo) muestran que la tendencia de marketing no es ir hacia mercado abiertos y competitivos de todos contra todos, sino "todos en uno". Se trata de administrar al cliente, no de administrar ventas.

A continuación se muestra una tabla de diferentes mecanismos transaccionales que permiten diversas formas de venta, potenciando las capacidades operacionales de un sitio "todo en uno", es decir, donde se dan múltiples formas de venta, en el mismo sitio, o de diversos productos y empresas.

## **MECANISMOS TRANSACCIONALES ON LINE**

MECANISMO	FORMA OPERATIVA
Estáticos	Catálogos on line con precios fijos
Llamadas dinámicas	Catálogos on line con actualización de precios y ofertas
Personalizados	Capacidad de armar ofertas de acuerdo a especificaciones clientes
Precio personal	Oferta de precios según historial y lealtad cliente
Inversos	Compradores efectúan ofertas de precio
Spot	Vendedores y compradores licitan en el acto
Negociación	Capacidad de regatear entre comprador y vendedor
Remates vendedor	El vendedor cierra de acuerdo a ofertas
Remates comprador	El comprador llama a licitación y remata según ofertas
Trueque	Intercambios entre comprador y vendedor
Ajuste permanente	Cierres continuos según condiciones previas (acciones)
Paquetes	Ofertas combinadas de diferentes productos pre o post armados
Liquidaciones	Ofertas limitadas por precio, cantidad, plazos
Asociación	Acuerdos recíprocos (ej. Financiamiento bancario de cursos)
Referenciales	Traspaso a proveedores como agente de marketing