
El comercio electrónico B2C desde el punto de vista de las empresas. Comparación de dos contextos diferentes (España y Japón)

234

El comercio electrónico es un fenómeno relativamente nuevo en España. Su implantación en hogares y empresas ha crecido notablemente en los últimos años aunque todavía no se ha generalizado, como lo demuestran los estudios realizados por diferentes instituciones. Muchas empresas se han adaptado a esta situación y han definido sus estrategias de venta *on-line*. El presente trabajo trata de profundizar en la comprensión del fenómeno a través de un estudio de carácter exploratorio y descriptivo en el que se ha utilizado tanto información secundaria, como información primaria obtenida, mediante técnicas cualitativas, de una muestra de empresas de dos contextos tan diferentes como España y Japón, con el objetivo de conocer sus puntos de vista acerca del comercio electrónico y analizar cómo empresas de diferentes orígenes se han adaptado a esta nueva forma de compraventa; así como comprobar si finalmente nos hallamos ante dos sistemas diferentes de comercio electrónico.

Salerosketa elektronikoa nahiko berria da Spainian. Azken urteetan gero eta empresa eta etxe gehiagotan erabiltzen bada ere, zenbait erakundek egindako azterketek erakutsi dute oraindik ez dela orokortu. Dena den, asko dira egoera berriari egokitu, eta on-line salmenten estrategiak abiarazi dituzten enpresak. Lan honek fenomeno hori ulertzen lagundu nahi du. Horretarako, esplorazio- eta deskribapen-izaerako azterketa baliatu du. Azterketa horretan lehen eta bigarren mailako informazioa erabili da. Informazio hori bi testuinguru oso desberdinak (Japonia eta Spainia) enpresalagin batetik atera da, teknika kualitatiboa erabiliz. Azken batean, helburua da salerosketa elektronikoari buruz dituzten ikuspegia ezagutzea, eta jatorri desberdinako enpresak prozesu horri nola egokitu zaizkion aztertzea. Halaber, salerosketa elektronikoko bi sistema horiek benetan hain desberdinak ote diren egiatzatu nahi da.

E-commerce is a relatively new phenomena in Spain. Its adoption by consumers and firms has grown noticeably in the recent years. Although it still hasn't spread as much as forecasts of different institutions stated. Anyway many companies have adapted to the new situation and have defined their on-line selling strategies. The aim of this paper is to understand the new phenomena in depth through a descriptive-and-exploratory study of two different contexts such as Spain and Japan. Both secondary data and primary-and-qualitative information have been used in order to a better understanding of the companies' points of view about e-commerce as much as their ways to adapt their strategies to the new marketing channel. Finally, the study tries to discover if we are dealing with two differentiated systems of e-commerce in Spain and Japan or not.

Sonia San Martín Gutiérrez
Carlos Hernández Carrión

Universidad de Burgos
Lluís Valls Campà
Universidad Ritsumeikan (Kyoto)*

235

ÍNDICE

1. Introducción
 2. Situación del 'comercio B2C' en España y Japón
 3. Muestra y método utilizado
 4. Variables clave y resultados
 5. Consideraciones finales
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: comercio electrónico, compra *on-line*, análisis de contenido, sitios Web, España, Japón.

Keywords: Electronic trade, buy on – line, context analysis, web pages, Spain, Japan.

N.º de clasificación JEL:F12, F14, L15.

1. INTRODUCCIÓN

La distribución comercial se enfrenta hoy a importantes retos debidos en gran medida a la liberalización de los mercados y la desaparición de las fronteras, tanto políticas como físicas. La aparición de canales virtuales de comercialización (cuya principal expresión es el comercio electrónico) supo-

ne, en efecto, una superación de las fronteras físicas y es simultáneamente fuente de amenazas y oportunidades para las empresas. Por un lado, las empresas se verán atraídas a entrar en el negocio *on-line* ante la posibilidad de acceder a nuevos segmentos de mercado a los que no podrían llegar mediante la venta física debido a su localización geográfica o estilos de vida de

* Los autores desean manifestar su agradecimiento al Fondo Europeo de Desarrollo Regional a la Dirección General del Ministerio de Educación y Ciencia por la financiación recibida para la realización del proyecto de I+D en el que se enmarca este trabajo (referencia SEJ 2007-63378/ECON) así como a todas las empresas que tan amablemente han colaborado en este trabajo y han mostrado su interés por el mismo. Dentro de la muestra española, queremos expresar nuestro especial agradecimiento al centro tecnológico CEDETEL (Centro para el Desarrollo de las Telecomunicaciones de Castilla y León) por manifestar su interés en este proyecto y ayudarnos en el contacto con algunas

empresas, así como las empresas Don Selecto, La Brújula, Artevértice, Fadrique o Universitas Castellae por ofrecernos información de utilidad en las entrevistas en profundidad. Respecto a las empresas japonesas, agradecemos a las empresas Unsodo, One Walk, Telacoya, Hachidaime Gihey, Shoutoku Syuzo, Toys Kameta, Noble Traders, Respect, Okudohan y Wadamann Science su colaboración en este trabajo. Otras empresas españolas y japonesas que colaboraron y han preferido permanecer en el anonimato. Asimismo, los autores agradecen las valiosas aportaciones efectuadas por los evaluadores anónimos en el proceso de revisión del artículo.

sus consumidores; además, la venta electrónica puede suponer un ahorro en costes fijos (costes de almacenamiento, de stock de artículos en exposición o del propio local comercial) (Rodríguez *et al.*, 2007). Por otro lado, el comercio electrónico es también una amenaza para las empresas, que ven cómo la presión competitiva sobre sus clientes aumenta y éstos tienen más opciones para comprar, pagar y recibir los productos, así como más posibilidades de comparar las distintas ofertas a la vez que disminuye su esfuerzo de compra en fases clave como la de búsqueda de información.

Ante esta situación, cabe preguntarse por qué la venta *on-line*, a pesar de haber aumentado considerablemente en casi todos los países, lo ha hecho de una forma más lenta de lo esperado y, en cualquier caso, de forma desigual en países con similares niveles de desarrollo. Parece, por tanto, que en algunos países las características de este nuevo formato comercial «global» se han adaptado mejor a las características de sus mercados locales.

La mayor parte de los trabajos al respecto aluden a características de la compra *on-line* (como la ausencia de contacto físico, el anonimato, la necesidad de que el cliente tenga que divulgar ciertos datos a una empresa virtual —y la consiguiente preocupación por la privacidad y seguridad— o, simplemente, la falta de familiaridad con el uso de Internet) como causas de que este formato tenga ciertas dificultades para expandirse con rapidez (Hoffmann *et al.*, 1999; Ha, 2004; Laroche *et al.*, 2005; San Martín *et al.*, 2009). Casi todos estos trabajos han analizado el fenómeno desde el punto de vista del cliente, por lo que existe escasa literatura sobre la visión de las empresas, especialmente las más pequeñas (Rodríguez *et al.*, 2007).

Otra cuestión no resuelta sobre el comercio *on-line* es si existe un segmento de consumidores que podríamos llamar «globales» y potencialmente accesibles para cualquier empresa a través del comercio electrónico sin necesidad de considerar su localización geográfica debido a que sus comportamientos de compra son independientes de su nacionalidad o cultura (*free-context*); o si, por el contrario, sigue existiendo una influencia nacional o cultural en el comportamiento del cliente *on-line* (Chai y Pavlou, 2004; Okada, 2006) y en la forma que tienen las empresas de abordar a dichos clientes. Esta falta de consenso se agrava por la escasez de estudios multiculturales que analicen el comportamiento, actitud y reacciones a las estrategias de *marketing* en diferentes países y entornos culturales (Van Herk *et al.*, 2005).

Ante esta situación, este trabajo plantea un estudio comparativo tomando como base dos países con diferentes grados de implantación del comercio electrónico y con diferentes contextos geográficos, culturales y comerciales (España y Japón) con el doble objetivo de: 1) analizar, desde el punto de vista de las empresas, la situación actual del comercio electrónico en función de múltiples parámetros estratégicos; y 2) explorar el modo en que las empresas de venta *on-line* se han adaptado a sus respectivos contextos y si, efectivamente, nos hallamos ante dos formas diferentes de comercio electrónico. Para ello se ha utilizado, tanto información secundaria sobre el comercio electrónico y el acceso a Internet, como información primaria sobre empresas españolas y japonesas.

Conocer el punto de vista de las empresas puede proporcionarnos, además, un conocimiento más exacto de los motivos por los que las empresas utilizan unas u otras estrategias comerciales en Internet.

Esto tiene una serie de implicaciones prácticas, sobre todo al tratarse de dos contextos diferentes, por cuanto que puede sugerir a las empresas cómo adaptar sus estrategias comerciales actuales a los mercados extranjeros ahora accesibles *on-line* o, simplemente, qué estrategias de venta *on-line* que se emplean habitualmente en otros países podrían suponer una innovación en su mercado actual.

2. SITUACIÓN DEL 'COMERCIO B2C' EN ESPAÑA Y JAPÓN

Internet ha tenido una impacto muy grande en las actividades de *marketing* de las empresas europeas y el comercio electrónico ha resultado ser un factor crítico para determinar el modelo de negocio de la empresa, especialmente en sectores como el bancario o el turístico (Comisión Europea, 2008). Por ejemplo, en Europa un 23% de la población ha comprado en Internet algún tipo de producto o servicio, aunque también existen diferencias entre los países europeos (EUROSTAT, 2008).

El nivel de desarrollo económico de un determinado país es una condición necesaria para que prospere el comercio electrónico, pero existen otros factores de naturaleza más cualitativa, que pueden incidir en el desarrollo de las nuevas tecnologías entre la población. Al comparar España y Japón, estamos comparando dos realidades diferentes pero que también tienen puntos en común. Hablamos de dos países desarrollados y con tasas similares de uso de Internet por parte de sus empresas. Sin embargo, sus porcentajes de usuarios de Internet (potenciales compradores *on-line*) son diferentes. Además de estas diferencias cuantitativas, existen diferencias cualitativas en

cuanto a forma de acceder de la red y de comprar *on-line* que hacen pensar en la posible existencia de dos modelos a la hora de desarrollar el comercio electrónico por parte de sus empresas.

La adaptación de las empresas de comercio electrónico a las realidades locales es imprescindible para poder atender con éxito dichos mercados (Singh *et al.*, 2003; Singh y Boughton, 2005; Aoki, 2000), aunque son pocas las empresas que han prestado verdadera atención a esta tarea (Sing *et al.*, 2003). La forma de organizar el comercio electrónico en España y Japón presenta diferencias cuantitativas y cualitativas que apuntan a dos formas diferentes de adaptarse al nuevo fenómeno por parte de las empresas de una forma coherente con la forma de vida, los hábitos de compra y consumo de sus potenciales consumidores, así como con la infraestructura comercial (especialmente en lo relativo a la distribución minorista) y de comunicaciones (modos de acceso a Internet) del país.

2.1. Diferencias entre países en el acceso a Internet: España y Japón en el contexto internacional

El acceso de la población a las tecnologías de la información en general, y a la red en particular, presenta importantes desequilibrios, tanto entre continentes como entre países dentro de cada continente (ver cuadro n.º 1). La llamada «brecha digital» se hace especialmente patente al comparar países desarrollados con otros en vías de desarrollo. Así, en el año 2007, el 22% de la población mundial tenía acceso a Internet (ITU, 2008). La población con acceso a Internet en los países en desarrollo es limitado: sólo el 10% de la población utilizó Inter-

Cuadro n.º 1

Países con mayores y menores porcentajes de usuarios de Internet por continentes (2007)

	Total usuarios de Internet	% Usuarios	% Conexiones de banda ancha
ÁFRICA	52.249.000	5,46	0,21
Sierra Leona	13.000	0,22	-
Marruecos	6.600.000	21,14	1,53
AMÉRICA	394.785.000	43,42	11,20
Nicaragua	155.000	2,77	0,34
EE.UU.	221.724.000	72,50	23,94
ASIA	573.737.500	14,43	3,33
Birmania	40.000	0,08	-
JAPÓN	88.110.000	68,85	22,10
Corea del Sur	36.794.800	76,30	30,50
EUROPA	357.288.600	44,29	14,24
Albania	471.200	14,98	0,31
ESPAÑA	23.025.200	52,00	18,23
Noruega	3.993.400	85,00	30,64
OCEANÍA	17.708.400	52,77	17,15
I. Salomón	8.000	1,63	0,20
Nueva Zelanda	2.925.000	70,00	20,41

Fuente: ITU, 2008.

net en el año 2007 frente a un 60% en los países desarrollados, donde el uso de las nuevas tecnologías es cada vez mayor. El 40% de la población internauta mundial está formada por habitantes de algunos de los países más desarrollados que integran el G8¹, a pesar de que el conjunto de estos países representa únicamente el 13% de la población mundial (ITU, 2008).

En este contexto caracterizado por fuertes desequilibrios, España y Japón ocupan

lugares distintos, si bien esta diferencia probablemente irá desapareciendo con el tiempo. Mientras que España, con un 52% de usuarios de Internet entre su población en 2007, se situaba en la media de su entorno europeo, Japón ocupaba el segundo lugar entre los países asiáticos con un 68% (muy por encima de la media del 14% en Asia) (ITU, 2008).

Los desequilibrios no se limitan exclusivamente a los hábitos de los potenciales consumidores, también el uso de Internet entre las empresas presenta diferencias a nivel mundial. Sin embargo, tanto las em-

¹ Integran el G8: Estados Unidos, Japón, Alemania, Gran Bretaña, Francia, Italia, Canadá y Rusia.

presas de Japón (98% de empresas con acceso a la red en 2005) como las de España (93% de empresas en 2006) están entre las que más usan Internet (UNCTAD, 2008; ITU, 2008).

2.2. **Implantación y características nacionales del comercio electrónico B2C en España y Japón**

Las características del comercio electrónico en España y Japón presentan una serie de diferencias que llevan a pensar en dos estilos de comercio *on-line*: diferencias en el grado de implantación del comercio electrónico entre la población, diferencias en la forma de vender *on-line* (formato de tiendas virtuales y tipo de productos comercializados) y diferencias en la forma de comprar *on-line* (modalidades de acceso a las tiendas *on-line*, formas de pago y de recogida de los pedidos). Las dos últimas están muy relacionadas con el traslado al contexto *on-line* de las características peculiares del comercio físico en el caso japonés. Estas peculiaridades han llevado a hablar del «estilo Japonés de comercio electrónico» (Aoki, 2000; Landers, 2000).

Además de todas estas diferencias, también es relevante analizar el contexto cultural (en el que el idioma es fundamental) en que se desenvuelven ambos sistemas de comercio electrónico. Aunque España y Japón son dos culturas diferentes en muchos aspectos, es precisamente en las variables culturales que más afectan al uso de Internet y en la compra *on-line* donde más semejanzas se dan entre ambos países y, a la vez, más diferencias se encuentran respecto a las culturas anglofonas.

Implantación del comercio on-line en España y Japón

El comercio electrónico ha tenido un gran aumento en los últimos años en ambos países, alcanzado porcentajes semejantes respecto del total de usuarios de Internet de cada país.

En España, el comercio *on-line* alcanzó en 2008 un volumen de negocio de 1.414,9 millones de euros, 51% más que en el mismo trimestre de 2007, con un total de 16,9 millones de operaciones (CMT, 2008). De este modo, en el año 2007 España ya presentaba una cifra similar (27%) a la media europea (UE de los 15) en cuanto a porcentaje de internautas de 15 o más años que compraron de forma *on-line* en el año previo, o incluso mayor si consideramos la Europa ampliada (23% en la UE de los 25) (ONTSI, 2008a).

El comercio electrónico tampoco ha dejado de crecer en Japón en los últimos años, a pesar de que el número de internautas que realizan compras *on-line* entre 2006 y 2007 disminuyó ligeramente, pasando del 51% al 49% (MIC, 2007).

Es importante señalar que, dado que Japón tiene un porcentaje de usuarios de Internet superior al de España (68% y 52%, respectivamente) (ITU, 2008), el porcentaje de población española que compra *on-line* es sensiblemente inferior al de Japón.

Características del comercio electrónico en España y Japón

El comercio electrónico en España y Japón presenta una serie de diferencias en cuanto a formatos comerciales y tipos de productos comercializados. Es preciso señalar que, aunque existen muchas fuentes de datos cuantitativos sobre el tema, son

Cuadro n.º 2

Formas de acceso a las tiendas virtuales más utilizada por los compradores on-line en España y Japón²

España		Japón	
Hogar (PC)	84%	Hogar (PC y móvil)	40%
Trabajo o lugar de estudio (PC)	13%	Trabajo o lugar de estudio (PC y móvil)	11%
Cibercafés y otros puntos acceso privado	3%	En desplazamientos (móvil)	26%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ONTSI (2008b) y MIC (2005)³.

muy pocas las que permiten comparar países diferentes con datos homogeneizados (a excepción hecha de los países de la Unión Europea, que cuentan con instituciones y datos comunes). Además, en muchos casos, diferentes fuentes ofrecen variaciones en el método de recogida y la organización de los datos. Por ello, los cuadros presentados en este epígrafe (cuadros n.º 2 a n.º 5) tratan de comparar cómo es el comercio electrónico en España y en Japón para detectar las diferencias más importantes entre ambos países.

Al igual que ocurre con la difusión de Internet entre la población, tanto en Japón como en España el comercio *on-line* también está más extendido entre las empresas (aunque en ambos países la utilizan más para comprar que para vender): en 2007 un 52% de las empresas españolas y un 84% de las japonesas contaba con página web (ONTSI, 2008c; MIC, 2008a). Otra

diferencia entre ambos países es la mayor implantación del comercio *on-line* vía teléfono móvil (ver cuadro n.º 2); así, en 2008 el 22% de las empresas japonesas con página Web, tenían también una versión adaptada para el acceso a través de teléfonos móviles (Forum de Móviles y Contenidos, 2009).

El cuadro n.º 2 muestra cómo la compra *on-line* a través de móviles es muy utilizada por los japoneses, ya que es totalmente compatible con un estilo de vida que les hace permanecer muchas horas fuera del domicilio (en el trabajo y en desplazamientos en transportes públicos). Frente a ello, en España el hogar y el acceso vía ordenador siguen siendo la forma preferida para las actividades de comercio electrónico.

Tanto en España como en Japón (ver cuadro n.º 3) los viajes y el ocio tienen una gran importancia. En este sentido, la com-

² Los porcentajes de los cuadros n.º 2, n.º 3, n.º 4 y n.º 5 hacen referencia al número de compradores *on-line* que declaran pertenecer a cada categoría. Dado que un mismo individuo puede pertenecer a diferentes categorías la suma de porcentajes es superior a 100%.

³ La diferencia en las fechas de las fuentes obedece a que la pregunta sobre lugares de acceso no se repitió en posteriores estudios en Japón. En cualquier caso, los datos dejan claro la importancia del acceso a las tiendas virtuales vía teléfono móvil en ese país ya en el año 2005.

Cuadro n.º 3

Tipos de productos adquiridos on-line (porcentaje de compradores que declararon haber comprado cada producto en el año de referencia)

España (2007)	%	Japón (2007)	%
Viajes (billetes)	49	Viajes (billetes) + entradas ocio	53
Entradas ocio	36	Libros y revistas	17
Libros y revistas	17	Música y videos	32
Música y videos	15	Ropa y complementos	15
Ropa y complementos	20	Material informático	25
Material informático	14	Comida y bebidas	6
Comida y bebidas	10	Electrodomésticos	13
Electrodomésticos	5		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ONTSI (2009) y MIC (2008b)⁴.

pra on-line de libros es similar en ambos países; sin embargo, en Japón se adquieren más videos y música, material informático y electrodomésticos, mientras que en España se compra más ropa y complementos y comida y bebidas que en Japón.

El formato de tienda virtual y los sistemas de pago también presentan diferencias importantes entre ambos países. Para entender mejor estas diferencias es preciso conocer el funcionamiento de los sistemas de distribución comercial en Japón, especialmente las figuras del *conbini* y del gran almacén. Los *conbini* están presentes en cualquier área residencial, y son pequeños supermercados o tiendas de conveniencia que abren las 24 horas y donde se pueden recoger y pagar los pedidos realizados on-line a otras empresas⁵ (Landers, 1999 y

2000; Clark, 1999; Osborn, 1998). Los grandes almacenes japoneses, a diferencia de los españoles, están en su mayoría integrados por *franquicias corner*. Por su parte, el gran almacén (ej. *Takashimaya*, *Hankyu*, *Daimaru*) actúa como arrendador de un espacio comercial a otras empresas (tanto marcas consolidadas como pequeñas empresas) clasificadas por departamentos.

Estas peculiaridades del comercio físico se han trasladado al comercio on-line, dando lugar a dos diferencias importantes entre España y Japón. En primer lugar, mientras que en Japón existe una fuerte implantación de los grandes portales on-line desde los que se accede a las tiendas web concretas que compiten entre sí (el equivalente a los grandes almacenes japoneses), en España lo más habitual es acce-

⁴ La fuente japonesa agrupa los billetes de viajes y las entradas de ocio como una única categoría, mientras que la fuente española separa ambas categorías.

⁵ La mayoría de estos *conbinis* pertenecen a grandes cadenas como 7-Eleven Japan, Lawson, Family

Mart o *Circle K*, las cuales a su vez tienen acuerdos con empresas y organizaciones como *NEC*, *Sony* o *Nomura Research* para gestionar los pedidos on-line propios y de terceras empresas (Aoki, 2000).

der directamente a las tiendas. No obstante, hay que matizar que, aunque en España apenas se usen portales de compra *on-line*, un 72% de los compradores españoles (frente a un 16% de los japoneses) declara

utilizar buscadores generalistas para localizar los sitios de venta *on-line*. Estos buscadores realizarían la misma función informativa que los portales *on-line* japoneses (ver cuadro n.º 4).

Cuadro n.º 4

Formato de tiendas virtuales (porcentaje de compradores *on-line* que lo utilizaron durante el año de referencia)

España (2007)	%	Japón (2007)	%
Tiendas virtuales generalistas (on-line + off-line)	55	Sitio web del vendedor	5
Tiendas exclusivamente on-line	45	Sitio web del fabricante	7
Sitio web del fabricante	23	Sitios de subastas	8
Sitios de subastas	16	Sitios de comparación de precios	11
Portales de Internet	7	Portales de Internet	40
Acceso a través de buscadores	72	Acceso a través de buscadores	16

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ONTSI (2008b) y Asociación de Internet de Japón (2008).

Cuadro n.º 5

Forma de pago de las compras *on-line* (porcentaje de compradores que la utilizaron durante el año de referencia)

España (2007)	%	Japón (2007)	%
Tarjeta de crédito	84	Tarjeta de crédito	67
Pago contra reembolso	28	Pago al contado en combini	39
Transferencia bancaria	4	Transferencia bancaria	–
PayPal*	1	PayPal	–
Otros (domiciliación bancaria, tarjeta de establecimiento y pago por móvil)	2	Otros (domiciliación bancaria, tarjeta de establecimiento y pago por móvil)	–
Acceso a través de buscadores	72	Acceso a través de buscadores	16

* Sistema que permite la transferencia de dinero entre usuarios que tengan correo electrónico.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ONTSI (2008b) y METI (2008).

La segunda diferencia relacionada con las características de la distribución *off-line* en Japón es que la posibilidad de pagar al contado en los *conbini* hace que el pago con tarjeta tenga menos importancia que en España (a pesar de que la tarjeta de crédito es el instrumento de pago preferido en ambos casos) (ver cuadro n.º 5). Prácticamente, la única forma de envío utilizada en España es el envío directo al domicilio del cliente, aunque hay que señalar que mientras que los problemas logísticos alcanzaron el 43% de las reclamaciones de compradores *on-line* insatisfechos, sólo un 11% de los problemas estaban relacionados con el sistema de pago o cambios en el precio pactado. (ONTSI, 2008b).

La influencia del entorno cultural en el comercio electrónico

Frente a autores que opinan que los usuarios de Internet poseen una cultura (o no-cultural) propia que transciende el país de origen (Hermans y Shanahan, 2002, Yang y Kang, 2002, Sackmary y Scalia, 1999, Johnston y Johal, 1999, Peterson *et al.*, 1997), otros defienden que, para que el comercio electrónico se implante con éxito en un país, debe adaptarse a las peculiaridades del mismo, tanto culturales (Singh y Baack, 2006, Lo y Gong, 2005, Singh *et al.*, 2004, Singh *et al.*, 2003, Kanso y Nelson, 2002, Luna *et al.*, 2002, Tsikriktris, 2002, Simon, 2001, Fink y Laupause, 2000) como de estilo de vida o de hábitos comerciales (Bin *et al.*, 2003, Aoki, 2000); o dicho de otro modo, aplicar a este formato comercial la frase «piensa globalmente y actúa localmente».

Aunque a priori España y Japón pueden parecer países culturalmente muy diferentes dadas sus diferentes raíces, historia y posi-

ción geográfica, esta diferencia no es tan grande cuando observamos las variables culturales que se han relacionado directamente con el uso de Internet y la compra *on-line* (Steenkamp *et al.*, 1999; De Mooij, 2000 y 2004; La Ferle *et al.*, 2002; Yeniyurt y Townsend, 2003). Así, España y Japón presentan semejanzas en las variables culturales de Hofstede y Bond (1988) «aversión al riesgo», «individualismo»⁶. Además, los idiomas español y japonés también son formas de comunicación similares según la clasificación cultural de Hall (1976)⁷.

Sin embargo, sí existe una diferencia relacionada con el idioma que puede ser relevante para el desarrollo del comercio electrónico: el tipo de alfabeto utilizado. A pesar de que los idiomas español y el japonés reflejan dos sistemas de comunicación muy parecidos, y que esto suele reflejarse en el diseño de las páginas web (Chai y Pavlou, 2004), hay que tener en cuenta que Internet utiliza un lenguaje escrito, por lo que el alfabeto utilizado supone una diferencia de peso entre ambos países.

Por otra parte, la proyección futura del idioma español en Internet será previsiblemente superior a la del japonés, ya que existen muchos países hispanohablantes que todavía tienen tasas muy bajas de penetración de Internet (ITU, 2008).

⁶ Según la clasificación de Hofstede y Bond (1988), de una base de 80 países, España y Japón ocupan respectivamente los puestos 20 y 22 en cuanto a «individualismo» y los puestos 10 y 7 en «aversión al riesgo». También ocupan puestos similares en la variable «distancia al poder» (puestos 31 y 33), difiriendo sólo en la variable «masculinidad» (puestos 37 y 1).

⁷ Según la clasificación de Hall (1976) los idiomas japonés y español se corresponden con niveles alto y medio-alto en lo que a «comunicación basada en el contexto» se refiere. Esto implica un estilo de comunicación indirecto, informal, simbólico y basado en imágenes, frente a idiomas más directos, formales y basados en el texto como el inglés o el alemán.

En conclusión, dado que existen diferencias en los estilos de vida y sistemas comerciales entre España y Japón (Aoki, 2000; Pardo, 2004), podemos utilizar ambos países para ver cómo han adaptado sus estilos de comercio *on-line* a estas peculiaridades. El trabajo empírico que se presenta a continuación se ha realizado mediante la recogida de información primaria de los responsables de comercio electrónico de empresas españolas y japonesas. Interesa especialmente analizar la percepción de las empresas acerca de los problemas y oportunidades que perciben en el comercio *on-line*, así como analizar qué soluciones utilizan para afrontar estos retos; una información que no existía en el momento de realizar el estudio.

3. MUESTRA Y MÉTODO UTILIZADO

El estudio planteado es de tipo cualitativo y se basa en entrevistas en profundidad a los encargados de gestionar el comercio electrónico en diferentes empresas. Los estudios cualitativos son apropiados cuando se analiza de una forma exploratoria un nuevo contexto o situación, como sucede en este caso. La realización de entrevistas en profundidad basadas en preguntas abiertas tienen como ventajas la obtención de información detallada, la posibilidad de ampliar la discusión sobre algún punto concreto, la ausencia de influencia por otras partes como en las reuniones de grupo y la comodidad para el entrevistado a la hora de responder y expresarse libremente (Geissler, 2001). Para realizar las entrevistas se utilizó un cuestionario semiestructurado basado en preguntas cerradas y otras abiertas que se codificaron posteriormente teniendo en cuenta las diversas respuestas.

El cuadro n.º 6 recoge los detalles del estudio junto con la caracterización de las muestras finales de empresas españolas y japonesas.

Para obtener las empresas de la muestra española, se contó con la colaboración del Centro para el desarrollo de las telecomunicaciones de Castilla y León (CEDETEL), que proporcionó un listado de empresas de venta *on-line* de la región con las que suelen trabajar, a las que se añadieron otras empresas encontradas a través de buscadores de Internet.

Para seleccionar la muestra de empresas japonesas se recurrió en primer lugar a la página Web de la Cámara de Comercio de Kioto, que agrupa a la mayor parte de las empresas de la provincia de Kioto y en su web consta un listado con los datos de contacto de las mismas. Debido a la necesidad de comprobar caso por caso si la empresa utiliza o no la Web para vender, y al gran número de empresas de la Cámara (9.432), sólo se seleccionaron las más conocidas. Para complementar la lista de empresas candidatas a la entrevista se utilizaron también dos Webs que agrupan pequeños y medianos comercios: *Kyoto Navi* y *e-shops*. El cuestionario y las entrevistas se realizaron en japonés.

Las regiones elegidas para recoger información en España y Japón tienen características similares (ambas son regiones centrales, ambas tienen un legado cultural importante y ambas se sitúan en torno a la media de sus respectivos países en cuanto a población y renta) y, por tanto, comparables.

Además de considerar las variables más relevantes de la literatura sobre venta *on-line*, y previamente a la realización del cuestionario, se realizaron entrevistas en profun-

Cuadro n.º 6

Ficha técnica del estudio y caracterización de la muestra

Entrevistas en profundidad a empresas	Muestra española	Muestra japonesa		
Universo	Empresas españolas de venta <i>on-line</i> .	Empresas japonesas de venta <i>on-line</i> .		
Ámbito geográfico	Comunidad Autónoma de Castilla y León.	Prefectura de Kioto.		
Tamaño muestral	80 empresas contactadas, de las cuales 26 colaboraron en con el estudio (tasa de respuesta=32,5%). Duración media de cada entrevista: 60 minutos.	25 empresas contactadas, de las cuales 15 colaboraron con el estudio (tasa de respuesta=60,0%). Duración media de cada entrevista: 60 minutos.		
Instrumento de recogida de la información	Entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas (una entrevista por empresa, respondida por la persona encargada de la división de comercio electrónico, nuevos canales o encargada del sitio Web de la empresa).			
TRABAJO DE CAMPO				
Periodo de realización	Septiembre y octubre de 2007.	Enero y Febrero de 2008.		
Perfil del entrevistado	Sexo	n.º %	n.º %	
	Mujeres	5 20	Mujeres	0 0
	Hombres	21 80	Hombres	15 100
	Edad	Edad media: 38 años	Edad media: 41 años	n.º %
		n.º %		n.º %
		<30 años	<30 años	1 7
		30-39 años	30-39 años	6 40
		40-49 años	40-49 años	5 33
		50-54 años	50-54 años	2 13
		>54 años	>54 años	1 7
Puesto en la empresa		n.º %	n.º %	
	Propietario	6 21	Propietario o presidente*:	5 33
	Gerente o encargado	11 43	Gerente o encargado	3 20
	Director de marketing	2 7	Director de marketing	1 7
	Otros (ej. gestor de contenidos o diseñador web)	7 28	Otros (ej. gestor de contenidos o diseñador web)	6 40
Experiencia en la empresa	Antigüedad media: 12 años	n.º %	Antigüedad media: 13 años	n.º %
	≤1 año	2 7	≤1 año	1 7
	2-5 años	6 22	2-5 años	4 27
	6-10 años	7 28	6-10 años	2 13
	10-25 años	9 36	10-25 años	6 40
	>25 años	2 7	>25 años	2 13

.../...

Cuadro n.º 6 (continuación)

Ficha técnica del estudio y caracterización de la muestra

Entrevistas en profundidad a empresas	Muestra española			Muestra japonesa		
		n.º	%		n.º	%
Productos / Servicios	Alimentación	9	35	Alimentación	3	20
	Droguería	0	0	Droguería	1	7
	Libros	4	15	Libros	0	0
	Arte	2	8	Arte	1	7
	Textil/hogar	2	8	Textil/hogar	2	13
	Juegos	2	8	Juegos	1	7
	Servicios (consultoría, financieros y formación)	7	27	Servicios (consultoría, financieros y formación)	1	7
	Productos locales y tradicionales	0	0	Productos locales y tradicionales	6	40
Perfil de la empresa	Tamaño medio: 83	n.º	%	Tamaño medio: 105	n.º	%
	Unipersonales	4	15	Unipersonales	0	0
	2-9 trabajadores	11	42	2-9 trabajadores	6	40
	10-24 trabajadores	6	23	10-24 trabajadores	3	20
	25-79 trabajadores	2	8	25-79 trabajadores	2	13
	Más de 80 trabajadores	3	11	Más de 80 trabajadores	4	27
Antigüedad en el mercado	Media: 4 años	n.º	%	Media: 46 años	n.º	%
	≤ 5 años	4	15	≤ 5 años	5	33
	6-10 años	8	31	6-10 años	0	0
	11-25 años	6	23	11-25 años	0	0
	26-50 años	4	17	26-50 años	3	20
	> 50 años	4	15	> 50 años	7	47
Venta mixta / Sólo on-line		n.º	%		n.º	%
	Mixta	21	80	Mixta	13	87
	Exclusivamente on-line	5	20	Exclusivamente on-line	2	13

* En las empresas japonesas el cargo de presidente es equiparable a la del dueño, ya que suele tratarse de un miembro de la familia o entidad que controla la mayoría del capital de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

didad con algunos expertos para mejorar las preguntas del guión y concretar las posibles respuestas en los casos de preguntas cerradas. Posteriormente se volvió a contactar con ellos para codificar y tratar las respuestas obtenidas a las preguntas abiertas. El motivo de utilizar preguntas

abiertas es la naturaleza exploratoria de este trabajo, así como la escasez de estudios cualitativos existentes sobre venta *on-line*. Las entrevistas basadas en preguntas abiertas nos permiten obtener matices y comentarios que no conseguiríamos con preguntas cerradas.

Todas las entrevistas fueron transcritas, revisadas y tratadas convenientemente para obtener una información de calidad con la que proceder después a la tabulación de las respuestas. En el caso de Japón, las entrevistas se tradujeron del japonés al español tras la transcripción.

Posteriormente se realizó un «Análisis de Contenido» de las respuestas obtenidas de las empresas. Esta técnica es adecuada para las evaluaciones sistemáticas del contenido de comunicaciones grabadas (Kolbe y Burnett, 1991). Como técnica de investigación, proporciona conocimientos nuevos, una representación de hechos y una guía práctica para la acción (Krippendorff, 1980; Kolbe y Burnett, 1991), por lo que es particularmente adecuada para el diseño de estrategias de venta *on-line*, donde la investigación previa es limitada. El análisis de contenido consiste en analizar la transcripción de las entrevistas realizadas para identificar las categorías que subyacen en las respuestas a las preguntas abiertas. De esta forma, se identificaron varios temas que fueron codificados y clasificados en un número determinado de categorías siguiendo el procedimiento propuesto por Holsti (1968) y se realizó un análisis de frecuencias de las opiniones obtenidas.

Las entrevistas en profundidad con las empresas se plantearon de forma que no fuesen excesivamente largas, pero intentando al mismo tiempo que incluyeran una gran variedad de temas relevantes como los comentados en el apartado 2. Los temas abordados en las entrevistas fueron los siguientes:

1. Preguntas abiertas acerca de los siguientes aspectos del comercio *on-line*:
 - a) Futuro del comercio electrónico en la región y principales diferencias con otros países.

- b) Viabilidad del traslado de las estrategias utilizadas en el comercio físico al comercio electrónico.
- c) Elementos clave en la atracción de clientes *on-line*.
- d) Elementos clave en la fidelización de clientes *on-line*.
- e) Comparación de los sitios de comercio electrónico de la zona respecto de los de otros países, así como del sitio de comercio electrónico de la empresa respecto de los de otras empresas.
- f) Utilización de instrumentos para medir la fidelidad de los clientes *on-line*.
- g) Estrategias propuestas por la empresa para cada segmento de clientes *on-line*.

2. Preguntas cerradas acerca de:

- a) Factores que la empresa tiene en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias de venta *on-line* (escala Likert 1-5): riesgo percibido (1 ítem), características del sitio.
- b) Características de la empresa (tamaño, actividad, años en el mercado) y del entrevistado (experiencia, puesto en la empresa, edad y sexo).

4. VARIABLES CLAVE Y RESULTADOS

El estudio cualitativo se ha realizado con un número limitado de empresas, por lo que el presente apartado trata de extraer las opiniones generales pero también aquellas opiniones que, aun no siendo compartidas por la mayoría de los entre-

vistados, sí pueden aportar información valiosa sobre la forma de ver y afrontar el comercio electrónico por parte de las empresas.

4.1. Futuro del comercio electrónico y diferencias con el exterior

Las empresas españolas y japonesas consultadas ven el futuro del comercio *on-line* de forma positiva. La mayoría de empresas japonesas declararon carecer de información suficiente al respecto (6 empresas japonesas no contestaron a esta pregunta aduciendo carecer de datos sobre la situación en el extranjero y otras 5 lo hicieron de forma muy breve y advirtiendo de su falta de información). En cualquier caso, las empresas de ambas muestras que contestaron a la pregunta remarcaron las diferencias respecto de los países de referencia (Estados Unidos para Japón y otros países europeos para España).

La gran diferencia entre las respuestas de las empresas españolas y japonesas es que, mientras que las primeras ven en Internet una forma de llegar a mercados exteriores, las segundas destacan las posibilidades de la venta *on-line* para mejorar la relación con sus clientes. También es importante señalar que las respuestas de este estudio cualitativo confirman los datos cualitativos sobre las diferencias entre ambos países en aspectos como los medios de pago, el uso del idioma o las fórmulas de comercio *on-line*.

Así, todas las empresas españolas entrevistadas destacan que el futuro del comercio electrónico es prometedor; además, las que compaginan el negocio tradicional con el electrónico, están satisfechas con los resul-

tados del segundo. No existe consenso sobre si las infraestructuras tecnológicas (precio, velocidad, etc.) son mejores o peores que en otros países. La mitad de los entrevistados sostiene que en España existe mayor retraso que en el resto de Europa (y en Europa existe mayor retraso que en Norteamérica) y los hábitos de compra son tradicionales, aunque esas diferencias tienden a mitigarse. Otros entrevistados señalan de forma puntual tres limitaciones para el desarrollo del comercio electrónico en España: la logística y los sistemas de envío, la falta de familiaridad con las nuevas tecnologías, y la desconfianza que perciben en España para comprar ciertos artículos por Internet o por catálogo.

Por su parte, 2 de las 4 empresas japonesas que declararon tener información suficiente para contestar, apuntaron cuatro diferencias entre Japón y el resto del mundo: la menor velocidad de conexión respecto a EE. UU., la presencia de grandes sitios generalistas (considerada como una barrera de entrada para las empresas pequeñas), la mayor presencia de tiendas físicas en cualquier zona residencial (que facilitaría la compra *off-line* frente a la *on-line*) y la poca orientación al mercado exterior de los sitios web japoneses debido, sobre todo, al idioma. El idioma y el uso de caracteres japoneses en el diseño de las páginas Web son señalados por 3 de los entrevistados como la principal barrera para que las empresas japonesas puedan vender *on-line* en el extranjero (se señala cómo las empresas americanas y chinas adaptan sus páginas al japonés, pero no al revés). También hay una referencia a la reticencia de los japoneses a pagar con tarjeta porque «es como pedir dinero prestado», como una traba para el desarrollo del comercio *on-line* en Japón.

4.2. **Traslado de las estrategias off-line al ámbito on-line**

Un tema interesante, especialmente cuando una empresa ya implantada se plantea entrar en el negocio *on-line*, es la posibilidad de trasladar sus estrategias de venta tradicional al contexto electrónico. Pese a que algunos aspectos como la lealtad *off-line* pueden ser transferidos a un contexto *on-line* (Rafiq y Fulford, 2005), algunos autores encuentran diferencias entre ambos entornos (Shankar *et al.*, 2003) y otros indican que es arriesgado trasladar estrategias *off-line* a entornos virtuales (Vrechopoulos *et al.*, 2004).

En este aspecto, existen diferencias significativas entre ambas muestras. Mientras que la mayoría de las empresas españolas no considera viable el traslado, aduciendo sobre todo razones técnicas, las empresas japonesas apuestan por aplicar en Internet las mismas estrategias que les han dado éxito en el canal físico (especialmente el trato amable y personalizado, superando las limitaciones propias de Internet con soluciones sencillas como el envío posterior de cartas manuscritas).

Así, sólo 7 de las 26 empresas españolas consultadas consideran viable aplicar las mismas estrategias. Incluso en los casos en que la viabilidad, además de necesaria, se considera imprescindible, se precisa que la viabilidad dependa del tipo de producto o servicio (más difícil para los productos de alimentación, según un entrevistado, y más factible para transacciones de productos en las que la relación personal con el vendedor es menos importante, según otro), así como que el público objetivo al que la empresa se quiere dirigir *on-line* sea el mismo que *off-line*.

A partir de aquí, existen opiniones diversas (a favor y en contra de la viabilidad de

aplicar estrategias parecidas). Entre las causas por las que no se considera viable este traslado de estrategias se apunta al «inconveniente de no tener trato directo con los clientes» y a «la falta de familiaridad del consumidor con el comercio electrónico». Un entrevistado señala que la venta *on-line* es un buen complemento a la venta *off-line*, pero debe ofrecerse algo diferente o elegir distintos públicos objetivo para cada formato. De hecho, otra de las empresas consultadas apunta a la falta de consideración de las diferencias entre ambos contextos, como la causa de «muchos fracasos de negocios *on-line*», aunque «la experiencia *off-line* es una ayuda».

En Japón, 11 de las 15 empresas contactadas consideran viable el traslado. Un factor recurrente es la gran importancia que los entrevistados otorgan al trato personal en el comercio electrónico. En general el comercio japonés presta mucha atención al servicio al cliente en tiendas físicas y desean también ofrecerlo *on-line*. En este sentido, gran parte de los entrevistados están muy preocupados por la forma de trasladar esta calidad de trato al canal *on-line*, aplicando diferentes políticas, tales como mostrar su agradecimiento al cliente por medio de cartas manuscritas para garantizar la satisfacción postcompra, utilizar un lenguaje respetuoso (el idioma japonés permite adaptarse a diferentes grados de cortesía) y cuidar la presentación de los artículos vendidos.

En general, los entrevistados que ven viable el traslado de las estrategias, creen que el comercio *on-line* es un instrumento para ampliar su mercado, porque les permite emplear de una forma más intensa las mismas estrategias que venían empleando en el canal tradicional. Hay que tener en cuenta que la media de tamaño y antigüedad

dad de las empresas japonesas es mayor que la de las españolas (ver cuadro n.º 6), por lo que puede que las estrategias comerciales *off-line* de las empresas japonesas estén más definidas e integradas en su cultura corporativa.

Es significativo el hecho de que la 3 de las 4 empresas japonesas que no consideran viable el traslado de estrategias *off-line* al ámbito *on-line* sean empresas que venden productos relacionados con la alimentación (para consumo o para regalo). De hecho, la mayoría de empresas de alimentación entrevistadas no consideran viable el traslado y señalan la necesidad de promocionar sus productos comercializados *on-line* en establecimientos físicos. En cualquier caso, incluso las empresas japonesas que no consideran viable el traslado, señalan que lo óptimo sería mantener estrategias comerciales similares, pero que no lo hacen por las características del producto que venden.

4.3. Ventajas y desventajas de las Web de comercio *on-line* nacionales respecto de las extranjeras

A la hora de comparar las Webs de comercio *on-line* nacionales con las extranjeras sí que existen diferencias entre la muestra española y la japonesa. La opinión general de las empresas españolas es que las Web nacionales no tienen ninguna ventaja o desventaja especialmente significativa frente a las extranjeras (europeas y estadounidenses), e incluso 4 de las 26 empresas no detectan ninguna diferencia (suponga o no una ventaja o desventaja). Entre las empresas que detectan alguna ventaja, cabe destacar la mayor cercanía y la posibilidad de ofrecer más diversidad de artículos, la confianza del

consumidor y el idioma español (señalado como ventaja por 5 de las 26 empresas). Entre los principales inconvenientes destacan los altos costes de envío, la falta de inversión de las pequeñas empresas y las dificultades para acceder a otros países, especialmente al mercado anglosajón.

En cambio, las empresas japonesas consideran que las Web de comercio electrónico de su país funcionan de un modo diferente a las extranjeras (básicamente las estadounidenses) en varios aspectos: el idioma y caracteres utilizados (que supone una desventaja para el mercado exterior pero una ventaja para el interior), el trato personalizado al cliente y la estética minimalista o *manga* (consideradas como ventajas frente a las páginas extranjeras) y las características propias del sistema de distribución japonés basado en *conbinis* (que supondrían una ventaja aunque sólo aplicable al mercado interior).

Todas estas opiniones vienen a confirmar la idea de que, la forma que toma el comercio *on-line* en cada país refleja las características de su comercio *off-line*.

4.4. Ventajas y desventajas de la Web de las empresas españolas y japonesas

Los cuadros nº 7 y nº 8 muestran las ventajas y desventajas más citadas por las empresas españolas y japonesas respectivamente acerca de sus sitios Web. Analizando las respuestas se han encontrado muchas coincidencias en la filosofía del negocio aunque matizadas por las posibilidades de poner en marcha dicha filosofía debido a los diferentes contextos comerciales en los que se desenvuelven las empresas de cada país.

Cuadro n.º 7

Ventajas y desventajas de los sitios Web de las empresas de la muestra española

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">– Calidad de los productos y seriedad en el servicio.– La accesibilidad de comunicación, vía telefónica.– El servicio de atención al cliente.– «Tratamos de transmitir confianza, seguridad y garantía».– Surtido, compromiso y existencia de tienda física (experiencia de venta off-line) y el diseño claro y fácil de la web.– Servicio de calidad.– Sencilla, buen servicio.– Interfaz dinámica e información diaria y actualizada de productos y servicios, y ofertas.– Reputación y nombre de la empresa (también relacionada con la experiencia de venta off-line).– Diseño atractivo y página traducida a diferentes idiomas.– La página contiene información de la empresa, de los productos y del entorno en el que opera.– Respaldo asociativo de los gremios y el patrocinio institucional.– Disponer de un centro logístico que se encarga de la preparación de los pedidos.	<ul style="list-style-type: none">– Los transportes. Un entrevistado apunta que «al tener que recurrir a compañías externas para poder dar dicho servicio tanto a nivel nacional como en Europa, a veces surgen problemas, teniendo que solucionarlos cuando ello no es posible, pues la empresa que realiza la entrega en la mayoría de las ocasiones es una subcontrata, etc, con toda la problemática que acarrea».– Otra empresa de la muestra también ve problemas al transporte y sostiene que «a partir del jueves, no es posible dar el servicio deseado».– Página Web poco atractiva. Funcionalidades y diseño.– «Los particulares sí usan la Web, los profesionales no», señala uno de los entrevistados para el caso particular de los productos de automoción.– La falta de actualización por falta de tiempo.– Desarrollar más las formas de pago.– Hay una empresa que no ve ninguna desventaja a su página Web.– Un inconveniente puede derivar del hecho de que la empresa dirija sus estrategias a diferentes públicos objetivos que demandan cosas diferentes, por lo que es difícil que la página satisfaga a todos los públicos (ej. los jóvenes y estudiantes pueden valorar que la página sea más informativa, mientras que los más mayores y no universitarios pueden demandar una página más interactiva).– Dificultad para adaptar las estrategias off-line al ámbito on-line.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 8

Ventajas y desventajas de los sitios web de las empresas de la muestra japonesa

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">– Utilización de técnicas de optimización de búsqueda (SEO).– Confianza en las empresas japonesas en general para la venta al exterior.– Confianza en las empresas que ya son conocidas por su trayectoria <i>off-line</i>.– Atractivo del diseño de las páginas japonesas que ofrecen información precisa de una forma muy intuitiva y fácil de buscar.– Incorporación de elementos típicos del diseño japonés (minimalismo y manga) que hacen las páginas muy atractivas para los clientes a los que se dirigen.– Atención personalizada al cliente y calidad de los productos.– La empresa complementa su servicio <i>on-line</i> con la posibilidad de contactar telefónicamente con la empresa si existe algún problema o la información no es suficiente.– Mayor flexibilidad que los grandes distribuidores Web para adaptarse a los requisitos del cliente y mayor cortesía en el trato.– Seguimiento posterior del cliente para garantizar su satisfacción postcompra.– Incorporación de sistemas de distribución bajo pedido que disminuyen los costes de almacenaje y permiten ofrecer un mejor precio en el caso de productos perecederos (alimentación) o, al menos, compensar los mayores costes de distribución.– Rapidez en la entrega gracias a los sistemas organizativos semiautomatizados de provisión-venta-almacenamiento.– Colaboración con supermercados para que empresas de alimentación (<i>sake</i>) puedan dar a probar periódicamente sus productos que sólo se venden <i>on-line</i>.	<ul style="list-style-type: none">– Desconocimiento de la Web por parte del consumidor.– Falta de publicidad en otros canales para dar a conocer la Web.– Dificultad de comprensión del idioma y los caracteres japoneses en el exterior y dificultad de comprensión del inglés y el alfabeto latino en el interior.– Costes de envío que pueden encarecer el producto.– Dificultad de administrar de forma eficiente la web en empresas que se dirigen a diferentes segmentos de consumidores. En Japón es importante utilizar el lenguaje adecuado para cada tipo de cliente (especialmente en función de la edad del mismo).– Limitaciones técnicas por la elevada inversión que para una empresa pequeña supone incorporar tecnologías especiales (SEO, FLASH, políticas de privacidad y seguridad, etc).– Escaso número de visitas.– Pocos productos ofertados, renovación lenta del surtido comercializado <i>on-line</i>.– Costes de actualizar el surtido y los precios de la página Web en los casos en que éstos cambian rápidamente (ropa, juguetes y aparatos electrónicos sobre todo).

Fuente: Elaboración propia.

Las principales ventajas para las empresas españolas se relacionan con la calidad de los productos, la seriedad en el servicio, la atención al cliente y la capacidad de transmitir al cliente una imagen de confianza, seguridad y garantía. Todas estas ventajas, junto con otras como tener un diseño atractivo de la página y disponer también de tienda física (con lo que eso conlleva de experiencia *off-line* y reputación de marca), también son citadas por la mayoría de las empresas japonesas que, en general, consideran el trato al cliente como la clave del éxito, independientemente de que el cliente compre por Internet o en la tienda física (uno de los entrevistados advierte que «el cliente sigue siendo una persona aunque compre por Internet»). Disponer de una tienda física permite a las empresas *on-line* partir con una reputación, pero un tercio de los entrevistados japoneses advierten que es crucial mantener o incluso mejorar el trato cercano al cliente en el canal *on-line*.

La segunda coincidencia de ambas muestras se refiere a las dificultades que las empresas encuentran para atender a diferentes segmentos desde un mismo sitio Web. Las empresas de ambos países que han señalado este problema, lo relacionan con el diseño del sitio Web. En ambos casos se refieren a la segmentación por edades y a la dificultad de diseñar páginas que resulten atractivas para el público joven pero que, a la vez, sean capaces de generar confianza en el público más adulto.

La primera diferencia importante se refiere a los sistemas de transporte y entrega de los productos (tanto en España como en Europa), que se citan reiteradamente como una desventaja por las empresas españolas; incluso se hace referencia a los horarios comerciales (por ejemplo, a partir del jueves no es posible prestar el servicio

deseado) y a las pocas opciones de pago para los clientes. En estos casos las empresas españolas están en desventaja frente a las japonesas. De hecho, la ventaja más citada por las empresas japonesas (junto con la capacidad de relación con el cliente *on-line*) es la rapidez en el envío.

La segunda diferencia importante es la ya citada dificultad que encuentran las empresas españolas para trasladar a la Web sus estrategias *off-line*, aun admitiendo la ventaja que supone tener tienda física y experiencia *off-line*. Frente a ello, las empresas japonesas admiten que disponer de tienda física permite a las empresas *on-line* partir con una reputación, pero un tercio de ellas consideran que esto es una ventaja sólo si se consigue trasladar (e incluso potenciar) al ámbito *on-line* las estrategias *off-line*, especialmente las relacionadas con el trato personalizado y la relación cercana con el cliente. El traslado de estrategias *off-line*, no sólo no es visto como algo difícil sino que se considera imprescindible para el éxito del negocio *on-line*.

La tercera gran diferencia también se relaciona con el contexto comercial japonés y su modelo propio de comercio *on-line*, en este caso percibido como una desventaja para las empresas japonesas, un tercio de las cuales se refieren a la existencia de grandes distribuidores *on-line* y los problemas que eso acarrea para darse a conocer para las empresas que están fuera de ese circuito.

En concreto, el desconocimiento de la página Web de la empresa es una de las desventajas más citadas, mientras que la utilización de técnicas SEO de optimización de búsqueda y la publicidad *off-line* se consideran como ventajas para las empresas que las utilizan, ya que, sin estas técnicas,

es difícil que un consumidor que no conozca de antemano la empresa por ser cliente *off-line* acceda a la tienda *on-line* si ésta no está alojada en alguno de los sitios citados (*Rakuten*, *Yahoo Japan*, *Kyoto Navy*, *e-shops*...).

En resumen, parece que la respuesta a esta pregunta está más condicionada, una vez más, por las limitaciones del sistema comercial de cada país que por la orientación estratégica de sus empresas.

4.5. Utilización de medidas de la fidelidad de los clientes

Los beneficios de la fidelidad para la empresa han sido ampliamente estudiados en la literatura: la repetición de compras, el mayor beneficio en la compra derivado de un mayor volumen de compras, la venta cruzada de productos, el ahorro de costes de atención a un cliente fiel, una menor tendencia a buscar otras alternativas y una menor sensibilidad al precio (Reichheld, 1996, Rafiq y Fulford, 2005). La literatura distingue especialmente dos aspectos de la lealtad: el afectivo, que se refiere a los factores emocionales que indican el grado en el cual el consumidor se identifica y se siente implicado con la empresa (Garbarino y Jonhson, 1999), y el de intención de repetir las compras (Zeithalm *et al.*, 1996; San Martín *et al.*, 2009).

Las empresas españolas y japonesas consultadas coinciden en dos cosas:

- en general no miden ni planifican medir a corto plazo la fidelidad de una forma sistematizada (como mucho, disponen de contadores que miden el número de visitas a la página Web, un registro de clientes o se declara saber qué clientes repiten las compras aunque de manera informal)

— también en ambas muestras se produce una confusión entre medir la fidelidad del cliente y emplear métodos para fidelizar al cliente *on-line*, fundamentalmente en la fase post-compra.

— Hasta aquí las similitudes. La diferencia fundamental es que, mientras que las empresas españolas centran la relación post-compra con el cliente en ofrecerle promociones (vales, descuentos en el precio del producto o en los gastos de envío), la gran mayoría de las empresas japonesas entrevistadas se centran en ofrecer retribuciones intangibles como el contacto posterior con el cliente para mostrarle su agradecimiento por haber confiado en la empresa mediante cartas manuscritas.

4.6. Estrategia de atracción de compradores *on-line*

Para encontrar los elementos sobre los que las empresas basan las estrategias de atracción de compradores *on-line*, se utilizó una pregunta abierta, pidiéndoles que señalaran los tres elementos que consideraban clave. Posteriormente, el análisis de contenido permitió agrupar dichos elementos en diferentes categorías que, aunque no idénticas, sí son muy similares en ambas muestras. Dado que las empresas citaron múltiples elementos, se realizó posteriormente un análisis de frecuencias para ver cuáles son más importantes. En el cuadro n.º 9 se comparan las frecuencias de citación de cada elemento. Estos porcentajes de citación se refieren al número de veces que cada elemento ha sido mencionado en las entrevistas respecto del número de veces que han sido mencionados todos los elementos.

Cuadro n.º 9

Elementos clave en la atracción de clientes on-line
(en porcentaje de importancia)

Elementos de atracción en España		Elementos de atracción en Japón	
Elemento	Importancia	Elemento	Importancia
– Menor precio	11	– Surtido amplio y novedoso	14
– Buena información	10	– Sencillez e información precisa	12
– Sencillez	9	– Página atractiva	9
– Página atractiva	8	– Aparecer en otras páginas	7
– Seguridad	8	– Calidad de servicio	7
– Surtido amplio y novedoso	8	– Confianza y trato	7
– Comodidad	6	– Comodidad	5
– Calidad de servicio	6	– Menor precio	5
– Garantía	4	– Rapidez en la entrega	5
– Buena logística	4	– Fácil identificación de los productos	5
– Libertad horaria	4		
– Aparecer en otras páginas	4		
– Otros* (fácil identificación de productos, rapidez, dirigirse a un público diferente al off-line, interactividad, flexibilidad en el pago, seriedad, solvencia técnica, dedicar todos los RRHH, confianza y trato)	18	– Otros (seguridad, interactividad, publicidad tradicional, elección del perfil del consumidor, libertad horaria, seriedad, garantía, sencillez en las devoluciones, buena logística y elección de un público diferente al off-line.)	24
TOTAL	100	TOTAL	100

* La categoría “otros” incluye elementos mencionados solamente por uno o dos entrevistados.

Fuente: Elaboración propia.

El elemento común para atraer clientes que ambas muestras consideran de máxima importancia es la sencillez de la página web (9% para las empresas españolas y 12% para las japonesas) y la presentación de la información de una forma clara y precisa (10% y 12% respectivamente) para que al comprador le resulte fácil encontrar

lo que busca y comparar las características de los productos ofertados. Por tanto, las empresas consideran que el comercio on-line puede atraer clientes facilitando al cliente la fase de búsqueda de la información.

Otro elemento común, ya citado en el apartado 4.4. es que las empresas españolas

las y japonesas tienen una filosofía de negocio similar, ya que consideran que: la calidad de servicio, la confianza y el trato al cliente son variables-clave para atraer clientes *on-line*. También en ambas muestras se considera como una variable clave aparecer en otras páginas para darse a conocer, aunque en el caso de Japón es algo más relevante, probablemente debido a que las pequeñas empresas tienen que salvar el problema que para ello supone el dominio de los grandes distribuidores *on-line*.

La diferencia principal es que las empresas españolas consideran que la ventaja que el comercio *on-line* debe ofrecer al potencial consumidor es la venta a unos precios inferiores al de las tiendas físicas (11%), mientras que las empresas japonesas apuestan claramente por las características de la tienda *on-line* y, más en concreto, que ésta ofrezca un surtido amplio y novedoso (14%).

Merece la pena observar algunas variables consideradas clave que reflejan la influencia del modelo comercial *off-line* en cada uno de los países.

En el caso de España, las empresas consideran que la libertad de horarios supone una ventaja para el consumidor *on-line* que no puede encontrar en el comercio físico. Es particularmente significativo que el problema de los horarios comerciales sólo fuese mencionado por una de las 15 empresas japonesas entrevistadas, dado que en Japón existe una gran libertad de horarios y es frecuente encontrar establecimientos abiertos las 24 horas del día.

La seguridad también parece ser un elemento poco relevante en Japón, especialmente si lo comparamos con el caso español. Esto podría deberse a que en Japón existe la posibilidad de recoger y pagar los

pedidos *on-line* en los *conbinis*, no siendo necesario utilizar la tarjeta o proporcionar datos bancarios vía Internet.

Todos estos resultados son totalmente coherentes con las respuestas a las preguntas sobre la viabilidad del traslado de estrategias *off-line* al comercio electrónico y sobre las ventajas y desventajas de los sitios Web de la empresa y en cualquier caso, subrayan la influencia que los diferentes contextos comerciales tienen a la hora de configurar los modelos de comercio electrónico por parte de las empresas.

4.7. Elementos de fidelización del comprador *on-line*

Una vez conocidas las variables consideradas fundamentales para la atracción de clientes, se ofreció al entrevistado una batería de factores que pueden servir para fidelizar al comprador *on-line* para que eligieran los tres que valoraban como más importantes: reputación, experiencia de venta *off-line*, confianza, satisfacción, diseño del sitio Web, garantía, servicio de calidad, interactividad, políticas de privacidad y seguridad. Estas variables son las más mencionadas en la literatura académica para lograr la lealtad *on-line*.

Para potenciar la comercialización por Internet es importante mitigar el riesgo percibido y fomentar la escasez de confianza por parte del consumidor (Lee *et al.*, 2005; Belanger *et al.*, 2002, Hoffman *et al.*, 1999; Vrechopoulos *et al.*, 2004; Yoon, 2002); de manera que se reduzca la incertidumbre del consumidor sobre la honradez de la empresa que está detrás del sitio Web y la capacidad de ésta para proveer con calidad y eficacia los productos comprados por este medio. La generación de variables relacio-

nales como la confianza y la satisfacción son capaces de generar en el consumidor un conjunto de creencias positivas sobre el futuro comportamiento de la empresa y están relacionadas entre sí, de modo que tanto la confianza como la satisfacción inciden en la intención de compra, la satisfacción y la lealtad del consumidor (Gefen, 2000; Yoon, 2002).

El objetivo final de una estrategia de venta electrónica es conseguir y mantener la lealtad del comprador *on-line* como ocurre en los contextos *off-line*. Sin embargo, es más difícil lograr la lealtad del comprador en un contexto de venta electrónico debido a la ausencia de relaciones con el vendedor físico y con otros compradores y a la dificultad, y en ocasiones imposibilidad, de ver, tocar, oler o probar los productos comprados *on-line*. Además, no debemos olvidar el poder de determinados elementos y señales referentes a la empresa (reputación, experiencia de venta *off-line*) y al propio sitio Web (garantía, políticas de privacidad y seguridad, servicio de calidad, interactividad, diseño) que puede utilizar la empresa para ayudar a fomentar la confianza, satisfacción y lealtad del comprador (Belanger *et al.*, 2002; Vrechopoulos *et al.*, 2004).

Por último, las características personales del consumidor y su propensión a las nuevas tecnologías y a las innovaciones también serán elementos determinantes en la formación de sus percepciones, actitudes y comportamientos respecto de la compra *on-line* (ver una revisión reciente en Zhou *et al.*, 2007).

El cuadro n.º 10 recoge los porcentajes de empresas que han elegido cada variable presentada. De esta forma, puede observarse cómo, en el caso de España, son el servicio de calidad (23%) y la confianza

(20%) los dos elementos más decisivos, a juzgar por las opiniones de la muestra, a la hora de lograr retener clientes en un contexto de venta *on-line*. Por encima del 10% de empresas, también se encuentran como más puntuadas (todas con un 13%) las variables reputación, diseño del sitio Web y política de privacidad y seguridad.

En el caso de Japón, el grado de importancia de cada elemento de fidelización es más homogéneo, si bien destacan: la experiencia *off-line*, el diseño y la garantía.

Respecto de la experiencia *off-line*, los entrevistados señalan que es una buena forma de que los clientes conozcan la existencia de la empresa y puedan buscar directamente el sitio Web. Varios entrevistados coinciden en que tienen como objetivo que el cliente *on-line* perciba que recibe el mismo trato y la misma calidad de servicio que en la tienda física de la misma empresa.

El diseño es un elemento recurrente tanto en la atracción de clientes como en la fidelización de los mismos. En Japón la presentación física de los productos y sus envases en las tiendas está extremadamente cuidada y varios entrevistados lo señalan al trasladar al sitio Web las mismas características con las que han tenido éxito en sus establecimientos.

La garantía es el tercer elemento de fidelización más considerado. Sin embargo, el hecho de que, la garantía no apareciese anteriormente como elemento de atracción (ver cuadro n.º 9) podría deberse a que, en Japón, la garantía forma parte del producto esperado (tanto en el comercio físico como en el electrónico), por lo que no sería un elemento de atracción de nuevos clientes al presuponer éstos su presencia; sin embargo, si en la fase postcompra no se permite ejercer dicha garantía se perderá al cliente.

Cuadro n.º 10

Elementos de fidelización del comprador *on-line*

(% de empresas que consideran variable fundamental)

Elementos de fidelización en España		Elementos de fidelización en Japón	
Elemento	Importancia	Elemento	Importancia
– Servicio de calidad	23	– Experiencia <i>off-line</i> – Diseño del sitio Web – Garantía	16 16 16
– Confianza	20	– Privacidad y seguridad	13
– Privacidad y seguridad	13	– Servicio de calidad	11
– Reputación	13	– Reputación	11
– Diseño del sitio Web	13	– Satisfacción – Interactividad	7 7
– Satisfacción	9	– Confianza	4
– Garantía	9		
– Experiencia <i>off-line</i>	0		
– Interactividad	0		
TOTAL	100	TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia.

4.8. El diseño de la estrategia de venta *on-line*

Con el fin de diseñar estrategias de venta *on-line*, se trató también de averiguar en qué grado (en escalas Likert de 1=poco a 5=mucho) influyen en el diseño de esas estrategias algunas de las variables más estudiadas en la literatura sobre comercio electrónico mencionadas en este trabajo. El cuadro n.º 11 muestra los porcentajes de empresas de cada muestra que han considerado como importantes cada una de las variables analizadas.

A la vista de estos resultados podemos concluir que la satisfacción y el tipo de producto o servicio vendido son los elementos en los que las empresas japonesas y españolas entrevistadas se basan principalmente a la hora de fijar sus estrategias de venta *on-line*.

Otro resultado interesante es que en ambos países las empresas entrevistadas conceden una importancia similar a las características cognitivas (62% en España y 60% en Japón) frente a las características emocionales del sitio Web (39% en España y 33% en Japón). Este resultado viene a reafirmar las coincidencias en las respuestas sobre elementos de atracción de clientes *on-line*, acerca de la importancia de que el sitio Web sea sencillo de manejar y presente la información de una forma clara y precisa. Yendo más allá, también se podría poner estos resultados en relación con la similitud de Japón y España en cuanto a variables culturales se refiere (Hofstede, 1980) y, más en concreto, con la similitud de los idiomas español y japonés como formas de comunicación (Hall, 1976) y su influencia en el diseño de los sitios Web (Singh y Baack, 2006; Singh *et al.* 2003).

Cuadro n.º 11

Variables fundamentales para el diseño de las estrategias de venta on-line

Variables estratégicas en España	%	Variables estratégicas en Japón	%
Satisfacción	92	Tipo de producto/servicio vendido	80
Confianza	85	Satisfacción del consumidor	80
Tipo de producto/servicio vendido	85	Confianza	60
Lealtad del consumidor	69	Características cognitivas del sitio Web	60
Propensión del consumidor a las nuevas tecnologías	67	Lealtad del consumidor	53
Riesgo percibido	67	Implicación del consumidor	40
Características cognitivas del sitio Web	62	Características emocionales del sitio Web	33
Grado de planificación de la compra	54	Riesgo percibido	33
Implicación del consumidor	50	Características personales del comprador	20
Características emocionales del sitio Web	39	Grado de planificación de la compra	7
Características personales del comprador	15	Propensión del consumidor a las nuevas tecnologías	7

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las diferencias más señaladas, destaca la propensión del consumidor al uso de nuevas tecnologías, que es muy importante para la gran mayoría (67%) de las empresas españolas pero sólo para algunas empresas japonesas (7%). Este resultado es comprensible si se relaciona con los datos secundarios sobre penetración del comercio electrónico en cada país. Mientras que las empresas españolas todavía consideran al comprador *on-line* como un segmento de mercado caracterizado por su propensión a las nuevas tecnologías, con un comportamiento propio como consumidor e independiente de su cultura o características personales (*free-context*); en Japón el comprador *on-line* no es percibido

como algo tan extraño y, por lo tanto, se le trata como a cualquier otro consumidor en lo referente a segmentación de mercados, amabilidad y trato, etc. Este resultado está en sintonía con las respuestas a las preguntas sobre traslado de las estrategias *off-line* al ámbito *on-line* y sobre variables clave en la atracción y fidelización de clientes de cada muestra. El riesgo percibido es otra variable estratégica que es considerada de forma claramente diferente en cada muestra: en España es mucho más importante que en Japón (67% frente al 33%). Esta diferencia de valoración de la confianza como elemento estratégico se repite en la pregunta sobre fidelización del comprador *on-line* y puede achacarse a la falta de

familiaridad del consumidor español con esta nueva forma de compra, frente a un consumidor japonés al que el canal *on-line* le genera menos desconfianza por estar más acostumbrado a utilizarlo.

5. CONSIDERACIONES FINALES

Internet es un canal de comunicación y debe ser visto como tal: lejos de separar al cliente de la empresa, el canal *on-line* ofrece posibilidades para facilitar la compra y la relación empresa-cliente. Las nuevas herramientas informáticas están contribuyendo a mitigar las diferencias en la interactividad y experiencia sensorial del consumidor entre los contextos *on-line* y *off-line* (Gómez y Lorenzo, 2006). Además, incidir en la cercanía de trato y servicio al cliente contribuiría a reducir el riesgo percibido por el consumidor *on-line*, que es mayor en el caso de la muestra española. Al iniciar este trabajo, nos proponíamos como objetivos principales presentar una comparación del comercio electrónico aplicado por las empresas de dos países diferentes, como son España y Japón, y completar esa comparativa con información obtenida de empresas reales que venden *on-line* en ambos países. Así, este trabajo supone una contribución a la literatura sobre comercio electrónico que principalmente se ha centrado en el punto de vista del consumidor, en un único país o contexto o en casos que no tienen un carácter realmente práctico para el mundo empresarial.

La situación de partida de España y Japón en cuanto a variables cualitativas como la penetración de Internet o uso del comercio *on-line* presenta diferencias significativas. También existen diferencias en variables cualitativas como la forma de acceso a Internet, métodos de pago preferidos, lugar

desde el que se realizan los pedidos, el formato de tiendas virtuales más utilizado por los compradores *on-line* o el idioma utilizado. Estas diferencias cualitativas están muy relacionadas con los diferentes estilos de vida y de consumo presentes en cada país.

Ambos países tienen variables culturales similares según las clasificaciones tradicionales de Hall (1976) y Hofstede (1980), y por ello las empresas consideran los mismos elementos al diseñar sus sitios Web de comercio *on-line* (sencillez, claridad de la información, características cognitivas primando sobre las emocionales, etc.), tal y como anticipan trabajos como los de Singh y Baack (2006), Singh *et al.* (2003) y Mooij (1998). Las diferencias están más relacionadas con la cultura comercial (mucho más adaptada al estilo de vida en el caso de Japón).

En nuestro estudio se constata que las características del comercio electrónico en cada país reflejan estilos de comercio *off-line* diferentes. En el caso de Japón, las empresas han adaptado su forma de vender *on-line* a la cultura comercial del país y a los hábitos de los consumidores en materias tales como las formas de pago, el tipo de conexión a Internet, el estilo de vida o la atención al cliente, gracias a que su sistema comercial se basa en una red de distribución y unos hábitos comerciales que permiten a las empresas de venta electrónica llegar más fácilmente al consumidor final y trasladar las características de sus negocios *off-line* al ámbito *on-line*.

En España, por el contrario, las empresas consideran menos viable el traslado de sus estrategias *off-line* al ámbito *on-line*, aduciendo en muchas ocasiones limitaciones técnicas (dificultades de envío y de relación con el cliente) y legales (libertad de horarios). Las empresas japonesas suplen

esas limitaciones técnicas con herramientas simples (un buen ejemplo son los acuerdos con otros establecimientos para suplir los problemas logísticos y de pago, o el empleo de cartas manuscritas para dar al

cliente *on-line* la sensación de cercanía y amabilidad en el trato).

El cuadro n.º 12 resume los aspectos principales de este trabajo en lo que a similitudes y diferencias entre ambos países se refiere.

Cuadro n.º 12

Principales semejanzas y diferencias en las opiniones de las empresas españolas y japonesas que venden *on-line*

	Semejanzas	Diferencias
Futuro del comercio electrónico	<p>En ambas muestras se destaca un buen futuro del comercio electrónico.</p> <p>En ambos casos se percibe un mayor retraso en determinados aspectos en comparación con países de referencia (EE. UU. en el caso de Japón y EE. UU. y resto de Europa en el caso de España).</p>	Las empresas de España apuntan la ventaja de utilizar Internet para exportar productos propios de su región o país, mientras que las empresas de Japón se centran más en el mercado interior en lo que a venta <i>on-line</i> se refiere.
Situación del comercio electrónico en comparación con otros países	<p>Existe gran desconocimiento sobre la situación del comercio electrónico en otras zonas.</p>	<p>Las empresas españolas consideran como referencia primero Europa y después EE. UU., mientras que las japonesas se comparan principalmente con EE. UU.</p> <p>Mientras que las empresas españolas destacan los problemas de infraestructuras y cobertura como barreras a la expansión del comercio electrónico, las japonesas señalan los problemas de velocidad de las conexiones y necesidad de encontrar nuevos sistemas de pago.</p> <p>En Japón el uso del móvil como sistema de conexión a Internet y compra <i>on-line</i> está muy extendido, mientras que en España todavía está implantándose.</p>
Viabilidad de traslado de las estrategias <i>off-line</i> al ámbito <i>on-line</i>	<p>Las empresas consultadas en los dos países analizados creen que es necesario aprovechar los conocimientos de venta <i>off-line</i> para el negocio <i>on-line</i>, pero cómo trasladar el servicio al cliente que se ofrece <i>off-line</i> y el tipo de producto (ej. venta de alimentos) pueden ser impedimentos.</p>	<p>La mayor parte de las empresas japonesas considera viable ese traslado, mientras que son pocas las empresas españolas que creen factible ese traslado. La variable clave para el empresario japonés es el trato cercano al cliente aunque se trate de compra <i>on-line</i>.</p>

.../...

Cuadro n.º 12 (continuación)

Principales semejanzas y diferencias en las opiniones de las empresas españolas y japonesas que venden *on-line*

	Semejanzas	Diferencias
Principales ventajas y desventajas de los sitios Web españoles/japoneses frente a otros	<p>El idioma y caracteres propios de cada país son señalados como una desventaja para la venta al exterior y la confianza como ventaja en ambos casos.</p> <p>Varias empresas en cada muestra confunden barreras al comercio electrónico que son generales con desventajas de los sitios Web de su país.</p>	<p>La muestra de Japón pone mayor énfasis en los sistemas de pago y distribución (importancia del <i>conbi-ni</i>), mientras que la muestra de España se preocupa por el coste de las comunicaciones y la dificultad de vender al exterior.</p>
Principales ventajas y desventajas del sitio Web de la empresa consultada frente a las demás	<p>En ambas muestras se resaltan como ventajas específicas de sus páginas Web aspectos como la confianza, el servicio al cliente o el diseño.</p> <p>En ambos casos, se señalan como desventajas de sus páginas Web el coste de envío, la escasez de visitas frente a lo esperado y cómo llegar a diferentes públicos o atender simultáneamente al público <i>off-line</i> y al público <i>on-line</i>.</p>	<p>Las empresas españolas ponen mayor énfasis en la gestión y actualización de la información de sus páginas Web, la reputación y el asociacionismo; mientras que las japonesas apuntan aspectos no mencionados por las españolas, como son el sistema de distribución, la rapidez en la entrega o el apoyo de los supermercados de venta <i>off-line</i>.</p> <p>Las empresas consultadas en España apuntan como desventajas de sus páginas Web la agilidad del transporte y la falta de actualización de la información. Por el contrario, las empresas consultadas en Japón indican problemas de escasez de surtido ofrecido y problemas técnicos para las empresas. El uso de caracteres japoneses aparece como una limitación para vender fuera de Japón.</p>
Elementos clave en la estrategia de atracción de compradores <i>on-line</i>	Ofrecer al comprador <i>on-line</i> un surtido amplio y novedoso, la sencillez de operativa, proporcionar buena información y disponer de una página Web atractiva son aspectos importantes para atraer compradores a juicio de ambas muestras, aunque más en el caso de Japón.	Alguno de los aspectos más importantes para atraer compradores <i>on-line</i> según la opinión de la muestra española —ofrecer productos a menor precio que el contexto <i>off-line</i> (11%) y seguridad en las transacciones— son mucho menos importantes en el caso de Japón.

.../...

Cuadro n.º 12 (continuación)

Principales semejanzas y diferencias en las opiniones de las empresas españolas y japonesas que venden *on-line*

	Semejanzas	Diferencias
Elementos clave en la estrategia de fidelización de compradores <i>on-line</i>	Ambas muestras otorgan una importancia alta al diseño del sitio Web, a las políticas de privacidad y seguridad y a la reputación para fidelizar compradores <i>on-line</i> . Asimismo, en ambos casos se señala la satisfacción e interactividad como aspectos menos relevantes para el propósito analizado.	En opinión de las empresas japonesas, la experiencia <i>off-line</i> es el factor más importante para fidelizar a los compradores <i>on-line</i> , mientras que ninguna empresa española mencionó este aspecto como relevante para la fidelización. En la muestra española se destaca la confianza y el servicio de calidad mucho más que en la muestra japonesa y ocurre lo contrario con la garantía.
Variables clave para diseñar estrategias de venta <i>on-line</i>	El tipo de producto, la satisfacción y la confianza son tres aspectos fundamentales para el diseño del negocio <i>on-line</i> según las empresas españolas y japonesas, mientras que son pocas empresas las que consideran importantes las características más subjetivas del sitio Web (diseño e interactividad) y las características personales del consumidor.	En la muestra española, el riesgo percibido y la propensión del consumidor a las nuevas tecnologías son mencionados por un porcentaje de empresas mucho mayor que en la muestra japonesa. Para algunas empresas japonesas los símbolos e imágenes son más importantes que el propio texto (algo coherente con la clasificación de Hall (1976) del idioma japonés como más contextualizado que el español).

Fuente: Elaboración propia.

Todo esto permite sugerir una serie de *recomendaciones profesionales para las empresas de venta *on-line**.

En primer lugar, queremos resaltar la necesidad de fomentar, desde ámbitos públicos y privados, un mayor conocimiento de las nuevas tecnologías para que los países con menor desarrollo del comercio electrónico, como España, puedan estar al nivel de países con mayor desarrollo tecnológico y de venta *on-line*, como Japón. Posteriormente y una vez consolidado el mercado

interior –las empresas japonesas señalan como objetivo principal el mercado interior– las empresas deberían pensar en la internacionalización y expansión de su público potencial. Sin embargo, se requieren ciertas condiciones para esta expansión. Para ello, se deberían adaptar las estrategias globales, de internacionalización a las características particulares de cada mercado local cuando éstas así lo aconsejen.

Así, un resultado sorprendente de este trabajo es que las empresas –en los dos

países que hemos consultado- no tienen otras medidas de fidelidad de los clientes *on-line* distintas de la repetición de compras o de las visitas al sitio Web, algo que sería conveniente para valorar la fidelización de los clientes captados por ese medio.

Por lo que se refiere al idioma, las empresas que no son anglosajonas deberían realizar un esfuerzo para tener sus páginas Web adaptadas al inglés, para poder así competir en condiciones similares con los países anglosajones y llegar a tener mayor público potencial. No obstante, para ello es necesario también la mejora en las condiciones logísticas (según ONTSI, 2008b, es una de las principales causas de reclamaciones de los compradores *on-line* insatisfechos). Sin embargo, el cuadro n.º 11 indica que las empresas se preocupan más por aspectos como la venta a menores precios o el diseño de la página Web que por los aspectos logísticos, a la hora de captar clientes en el contexto *on-line*.

Las empresas deben tener en cuenta y reflexionar acerca de las especificidades de cada contexto de venta para adaptar su estrategia de venta *off-line* al ámbito *on-line* (no es conveniente el traslado automático) y contemplar ambos contextos de forma complementaria en la empresa. En Japón las empresas sí consideran viable ese traslado de estrategias mediante aspectos como la atención al cliente, sin embargo la mayor parte de las empresas españolas no creen aconsejable o factible el traslado.

Los retos para el mayor avance del comercio electrónico en España son claros: mejorar la logística, especialmente los aspectos referentes a la entrega de pedidos; y en Japón sería necesario tratar de reducir el riesgo percibido y vencer la desconfianza del pago con tarjeta, el medio de pago más

utilizado en las compras *on-line* en el mundo. Realmente, los datos de ONTSI (2008b) indican que no existen muchos problemas por fraude ni reclamaciones (sólo un 7%) y la mayor parte de los compradores *on-line* están satisfechos. Sería interesante reforzar esa idea, así como la de que existen otros sistemas de pago más seguros y la posibilidad de reclamaciones si el sitio Web no ofrece un sistema de pago suficientemente seguro.

Todas nuestras recomendaciones anteriores deben ser matizadas en función del público objetivo y el producto vendido por cada empresa. Las empresas de ambos países no tienen bien resuelto el problema de tratar con diversos públicos-objetivo desde un mismo sitio Web. En este sentido, las empresas deberían tener claro en primer lugar a qué público objetivo desean dirigirse *on-line*: ¿es el mismo que *off-line* o es otro distinto? ¿es un segmento concreto o un público generalista? La definición del público objetivo debe ser previa al diseño de la página Web para que ésta pueda adaptarse a las características del mismo. De hecho, otra opinión sorprendente de las empresas es que otorgan poca importancia a las características personales del consumidor para diseñar las estrategias de venta *on-line* cuando en realidad existen diferencias notables entre unos grupos de consumidores y otros. En caso de dirigirse a diferentes segmentos, las empresas deberían tener en cuenta que Internet les ofrece la oportunidad de configurar diferentes sitios Web adaptados a cada segmento pero que comparten la infraestructura (de gestión de pedidos, distribución, etc.) de una forma más fácil y barata que si tuvieran que crear diferentes establecimientos físicos (Rodríguez *et al.*, 2007).

Además de la necesidad de ofrecer una cuidada atención a cada público objetivo, las

empresas deberían considerar asimismo las características específicas del tipo de producto o servicio vendido; tal y como señalan las empresas consultadas. Estas señalan al tipo de producto como uno de los factores más importantes para diseñar estrategias de venta *on-line* (cuadro n.º 11) (por ejemplo, la venta *on-line* de alimentos es difícil porque no se pueden ver, tocar, oler o probar, por lo que la empresa deberá intentar suplir lo mejor posible esa carencia).

De cara al futuro, se presentan retos adicionales para las empresas, como son la progresiva implantación del teléfono móvil como medio de conexión a Internet y la necesidad de adecuar sus sitios de comercio *on-line* a este medio, o la creciente importancia de las redes sociales en las decisiones de compra *on-line*.

En cuanto a las limitaciones del trabajo, cabe mencionar que la dificultad de encontrar empresas dispuestas a colaborar ha hecho que se trabaje con muestras reducidas. No obstante, las empresas que han

accedido a participar en el estudio han colaborado de forma muy estrecha a la hora de aportar datos y explicaciones, y han proporcionado información de gran interés para comprender mejor la información obtenida de datos secundarios. Así, aunque los resultados de este estudio no permiten plantear conclusiones que contemplen relaciones de causalidad, ya que se trata de un estudio exploratorio y descriptivo, sí permiten diseñar futuras líneas de investigación. En este sentido, convendría ampliar el estudio a otros países que también tengan el comercio electrónico suficientemente implantado para comprobar si también ellos lo han adaptado a sus características culturales y, sobre todo, a su cultura comercial *off-line*, al igual que han hecho las empresas japonesas con aparente éxito.

Sería también aconsejable completar estas opiniones de las empresas con las percepciones de los compradores *on-line* y proponer un modelo causal que contemple las formas de lograr la fidelidad del consumidor *on-line*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AOKI, K. (2000): «Cultural Differences in E-Commerce: A Comparison between the U.S. and Japan». *First Monday*, 5, 11. Disponible en formato electrónico en: <http://firstmonday.org/htbin/cgi-wrap/bin/ojs/index.php/fm/article/view/802/711>
- ASOCIACIÓN DE INTERNET DE JAPÓN (Nihon Intanetto Kyokai) (2008): *Libro Blanco sobre Internet 2007 (Intanetto Hakusho)*. Tokio: Inpuresu.
- BELANGER, F.; HILLER, J.S. Y SMITH W. J. (2002): «Trustworthiness in electronic commerce: the role of privacy, security, and site attributes». *The Journal of Strategic Information Systems*, 11: 245-270.
- BIN, Q., CHEN, S.J. Y SUN, S.Q. (2003): Cultural Differences in E-Commerce: A Comparison between the U.S. and China. *Journal of Global Information Management*, 11, 2: 48-55.
- CHAI, L. Y PAVLOU, P.A. (2004): «From «ancient» to «modern»: a cross-cultural investigation of electronic commerce adoption in Greece and the United States». *The Journal of Enterprise Information Management*, 17, 6: 416-423.
- CLARK, T. (1999): What's the difference between e-tailing and mail order? *Japan Internet Report*, 40. Disponible en formato electrónico en: [tp://www.jir.net/jir7_99.html](http://www.jir.net/jir7_99.html)
- CMT - COMISIÓN DEL MERCADO DE LAS TELECOMUNICACIONES (2008): «Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago (II Trimestre 2008)». Disponible en la página web www.cmt.es/. Descargado en abril de 2009.
- COMISIÓN EUROPEA (2008): *The European e-Business Report 2008*. Disponible en formato electrónico en: http://ec.europa.eu/index_en.htm
- DE MOOR, M.K. (2000). «The future is predictable for international marketers». *International Marketing Review*, 17, 2: 103-113
- 2004: *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks (CA): Sage.
- EUROSTAT (2008): *Internet usage in 2008 - Households and Individuals*. Documento de trabajo 46/2008. Disponible en formato electrónico en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- FINK, D. Y LAUPAUSE, R.(2000): «Perceptions of Web Site Design Characteristics: A Malaysian/Australian Comparison. *Internet Research*, 10, 1: 44-55.
- FORUM DE MÓVILES Y CONTENIDOS (2009): *Libro Blanco del móvil 2009 (Ketai Hakusho 2009)*. Tokio: Inpuresu R&D.
- GARBARINO, E. Y JOHNSON M.S. (1999): «The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships». *Journal of Marketing*, 63: 70-87.
- GEFEN, D. (2000): «E-commerce. the role of familiarity and trust». *The International Journal of Management Science*, 28: 725-737.
- GEISSLER, G.L. (2001): «Building customer relationships on-line». *Journal of Consumer Marketing*, 18, 6:488-502.
- GÓMEZ, M.A. Y LORENZO, C. (2006): «El desarrollo del comercio electrónico: el efecto de la ambientación en entornos virtuales». *Información Comercial Española: Revista de Economía*, 828: 117-135, febrero.
- HA, H.Y. (2004): «Factors influencing consumer perceptions of brand trust online». *Journal of Product and Brand Management*, 13, 5: 329-342.
- HALL, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City (NY): Anchor Press / Doubleday.
- HERMANS, M.C. Y SHANAHAN, K.J (2002): «The Reification of Levitt: Advertising Preferences for Mexican and American On-line Consumers». *Academy of Marketing Science Conference Proceedings*, 25, 147. Sanibel Island (FL), Mayo de 2002.
- HOFFMAN, D.L.; NOVAK, T.P. Y PERALTA, M. (1999): «Building consumer trust on-line». *Communications of the ACM*, 42, 4: 80-85.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- HOFSTEDE, G. Y BOND, M.H. (1988). «The Confucius connection: From cultural roots to economic growth». *Organizational Dynamics*, 16, 4: 5-21.
- HOLSTI, O.R. (1968): *The Handbook of Social Psychology*. Addison-Wesley, Reading (MA).
- ITU (UNIÓN INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONES) (2008): «Telecommunication /ICT statistics: basic internet indicators», <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>
- JOHNSTON, K. Y JOHAL, P. (1999): «The internet as a virtual cultural region: are extant cultural classification schemes appropriate?» *Internet Research*, 9, 3: 178-86.
- KANSO, A. Y NELSON, R.A. (2002): «Advertising Localization Overshadows Standardization». *Journal of Advertising Research*, 42, 1: 79-89.
- KOLBE, R.H. Y BURNETT, M.S. (1991): «Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability

- and objectivity». *Journal of Consumer Research*, 18, 2: 243-50.
- KRIPPENDORFF, K. (1980): *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. Sage Publications, Newbury Park CA.
- LA FERLE, C.L., EDWARDS, S.M. Y MIZUNO, Y. (2002): Internet diffusion in Japan: cultural considerations. *Journal of Advertising Research*, 42, 2: 65-79.
- LANDERS, P. (1999): «In Japan, the hub of E-commerce is a 7-Eleven». *Wall Street Journal*, 1 de noviembre de 1999.
- 2000: «Seven-Eleven Japan, Sony set e-commerce plan». *Wall Street Journal*, 7 de enero.
- LAROCHE, M., YANG, Z., McDougall, G.H.G. Y BERGERON, J. (2005): «Internet versus bricks-and-mortar retailers. an investigation into tangibility and its consequences». *Journal of Retailing*, 81, 4: 251-267.
- LEE, B.; ANG, L. Y DUBELAARC, C. (2005): «Lemons on the Web: A signalling approach to the problem of trust in Internet commerce». *Journal of Economic Psychology*, 26, 5: 607-623.
- LO, B.W.N. Y GONG, P. (2005): «Cultural impact on the design of e-commerce websites: Part I - Site format and layout». *Issues in Information Systems*, VI, 2: 182-188.
- LUNA, D., PERACCHIO, L.A. Y DE JUAN, M. (2002): «Cross-Cultural and Cognitive Aspects of Web Site Navigation». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 4:397-410.
- MIC - MINISTERIO JAPONÉS DE ASUNTOS INTERIORES Y COMUNICACIONES (2005): *Investigación sobre la Red y la Vida de los Ciudadanos (Nettowaku to kokumin seikatsu ni kan suru chosa)*. Tokio: Ministerio de Asuntos Interiores y Comunicaciones.
- 2008a: *Communications Usage Trend Survey 2007*. Tokio: Ministerio de Asuntos Interiores y Comunicaciones.
- 2008b: *Report on the Current Status of Information and Communications 2008*. Tokio: Ministerio de Asuntos Interiores y Comunicaciones.
- METI-MINISTERIO JAPONÉS DE ECONOMÍA, COMERCIO E INDUSTRIA (2008): *Informe sobre el Uso de Tecnologías de la Información en Japón 2007 (Heisei 19 nendo waga kuni no IT rikatsuyo ni kan suru chosa kenkyu hokoku)*. Tokio: Ministerio de Economía, Comercio e Industria.
- OKADA, H. (2006): «E-commerce», disponible en enero de 2006 en <http://www.ai.u-hyogo.ac.jp>.
- ONTSI - OBSERVATORIO DE LAS TELECOMUNICACIONES Y LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo) (2008a): «La Sociedad en Red 2007». Disponible en la página web <http://observatorio.red.es/>. Descargado en febrero de 2009.
- 2008b: «Comercio Electrónico B2C 2007». Disponible en la página web <http://observatorio.red.es/>. Descargado en febrero de 2009.
- 2008c: «Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la empresa española». Disponible en la página web <http://observatorio.red.es/>. Descargado en febrero de 2009.
- 2009: «Comercio Electrónico B2C 2008». Disponible en la página web <http://observatorio.red.es/>. Descargado en septiembre de 2009.
- OSBORN, K. (1998): «We have seen the future and it is combini». Computing Japan, octubre. Disponible en formato electrónico en: <http://www.japaninc.com/cpj/magazine/issues/1998/oct98/osborn.html>
- PARDO, F. (2004): El comercio electrónico en España hoy: Aspectos cuantitativos y cualitativos. *Información Comercial Española: Revista de Economía*, 813: 27-42.
- PETERSON, R.A. BALASUBRAMANIAN, S. Y BRONNENBERG, B.J. (1997): «Exploring the implications of the Internet for consumer marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, 4: 29-346.
- RAFIQ, M. Y FULFORD, H. (2005): «Loyalty transfer from off-line to on-line stores in the UK grocery industry». *International Journal of Retail & Consumer Marketing*, 33, 6: 444-460.
- REICHHELD, F.F. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Massachusetts.
- RODRÍGUEZ, I., MESEGUR, A. Y VILASECA, J. (2007): «Online sale systems: an analysis of their critical factors for small business». *Journal of information systems and Technology Management*, 4, 1: 95-108.
- SACKMARY, B. Y SCALIA, L.M. (1999): «Cultural patterns of world wide Web business sites: A comparison of Mexican and U.S. companies». Actas del Congreso *Seventh Cross-Cultural Consumer and Business Studies Research Conference*, Cancún (México).
- SAN MARTÍN, S., CAMARERO, C. Y HERNÁNDEZ, C. (2009): «Factores determinantes y moderadores de la lealtad actual y futura del comprador on-line», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 3: 167-188.
- SHANKAR, V.; SMITH, A. Y RANGASWAMY, A. (2003): «Customer satisfaction and loyalty in on-line and off-line environments». *International Journal of Research in Marketing*, 20: 153-175.

- SIMONS, J.S. (2001): «The Impact of Culture and Gender on Web Sites: An Empirical Study». *Database for Advances in Information Systems*, 32, 1: 18-37.
- SINGH, N. Y BAACK, D.W. (2006): «Web Site Adaptation: A Cross-Cultural Comparison of U.S. and Mexican Web Sites». *Journal of Computer-Mediated Communication*, 9, 4, (on-line).
- SINGH, N. Y BOUGHTON, P.D. (2005): «Measuring Web Site Globalization: An Industry and Country Level Analysis». *Journal of Website Promotion*, 1, 3: 3-20.
- SINGH, N., FURRER, O. Y OSTINELLI, M. (2004): «To Localize or to Standardize on the Web: Empirical Evidence from Italy, India, Netherlands, Spain, and Switzerland». *Multinational Business Review*, 12, 1: 69-87.
- SINCH, N., ZHAO, H. Y HU, X. (2003): «Cultural Adaptation on the Web: A study of American companies and Chinese websites». *Journal of Global Information Management*, 11, 3: 63-80.
- STEENKAMP, J-B., HOFSTEDE, F. Y WEDEL, M. (1999): A Cross-National Investigation into the Individual and National-Cultural Antecedents of Consumer Innovativeness. *Journal of Marketing*, 63,2: 55-69.
- TSIKRIKTSIS, N. (2002): «Does Culture Influence Website Quality Expectations? An Empirical Study». *Journal of Service Research*, 5, 2: 101-112.
- UNCTAD (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo) (2008): «Information Economy Report 2007-2008». Disponible en <http://r0.unctad.org/ecommerce/>
- VAN HERK, H., POORTINGA, Y.M Y VERHALLEN, T.M.M. (2005): «Equivalence of survey data: relevance for international marketing». *European Journal of Marketing*, 39, n° 3/4: 351-364.
- VERCHOPPOULOS, A.P.; O'KEEFE, R.M., DOUKIDIS, G.I. Y SIOMKOS, G.J. (2004): «Virtual store layout. An experimental comparison in the context of grocery retail». *Journal of Retailing*, 80: 13-22.
- YANG, C.C. Y KANG, Y. (2002): «The Influence of Cultural Factors on Consumers' Reaction to Internet Advertisements. Developments in Marketing Science». *Academy of Marketing Science Conference Proceedings*, 25: 148-151. Sanibel Island (FL), Mayo.
- YENIYURT, S. Y TOWSEND, J.D. (2003): Does Culture Explain Acceptance of New Products in a Country? An Empirical Investigation. *International Marketing Review*, 20, 4: 377-396.
- YOON, S.J. (2002): «The antecedents and consequences of trust in on-line purchase decisions», *Journal of Interactive Marketing*, 12, 2: 47-63.
- ZEITHALM, V., BERRY, L. Y PARASURAMAN, A. (1996): «The behavioural consequences of service quality». *Journal of Marketing*, 60: 31-46.
- ZHOU, L., DAI, L. Y ZHANG, D. (2007): «On-line Shopping Acceptance Model – A Critical Survey of Consumer Factors in On-line Shopping». *Journal of Electronic Commerce Research*, 8, 1: 41-62.