



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación del MBA**

**IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO  
EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL**

Por:  
Fernando Antel

Mentor:  
Diego Finchelstein

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Mayo 2015

# Índice

## Contenido

1. Introducción .....	4
1.1. Antecedentes .....	4
1.2. ¿Qué es el Comercio Electrónico? .....	6
1.3. Breve Reseña Histórica .....	7
2. Evolución y Proyección del E-Commerce.....	11
2.1. Mercado Mundial del Retail.....	11
2.2. Análisis por Región y País .....	13
2.3. A.T. Kearney's Global Retail Ecommerce Index.....	17
2.4. Análisis por Categoría.....	19
3. Análisis de Empresas de Retail.....	21
3.1. Selección de las Empresas a Analizar .....	21
3.2. Evolución de algunos KPIs .....	26
3.3. Estrategia de Amazon.....	36
3.4. Estrategia de los últimos años: Retailers Tradicionales.....	49
4. Cambios en los perfiles y costumbres de los Consumidores .....	64
5. Conclusiones.....	69
6. Bibliografía.....	75

# Resumen Ejecutivo

## **Título**

EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL

## **Problemática**

La aparición del comercio electrónico ha causado un alto impacto en la dinámica del negocio del Retail, permitiendo la aparición de nuevos tipos de jugadores en el mercado, con nuevas estrategias de negocio; y principalmente cambiando las costumbres, perfil y exigencias de un consumidor que pasó a tener un poder antes impensado. Frente a este enorme proceso de cambio que unos pocos jugadores han estado liderando; la gran mayoría tuvo que adaptar sus estrategias, sus procesos y sus recursos; y hubo quienes no han podido subsistir por no haber sabido generar los cambios adecuados a tiempo.

## **Pregunta central de la investigación**

¿Qué cambios deben realizar en sus estrategias de negocios los Retailers tradicionales para mantenerse competitivos en este nuevo contexto?

## **Metodología de análisis y marcos analíticos**

Se analizaron datos duros del mercado (ventas, valor de acciones, etc), así como otros más cualitativos (estrategias, perfiles de compradores, etc), obtenidos tanto de una vasta investigación por internet, como en reuniones con diversas empresas y asistencia a congresos especializados en temas relacionados.

Más allá de haberse hecho un relevamiento de la situación mundial, se realizó un mayor foco en el mercado de Estados Unidos, por estar en la vanguardia de la innovación y los cambios en la industria.

## 1. Introducción

### 1.1. Antecedentes

“The staff at Jessops would like to thank you for shopping with Amazon” With that parting shot plastered to the front door of one of its shops, a company that had been selling cameras in Britain for 78 years shut down in January (The Economist – Jul 2013)



El cierre de las 187 tiendas físicas de este Retail Especialista Británico con 78 años de historia, junto a la pérdida de más de 1300 puestos de trabajo fue, más allá de su posterior reapertura con nuevos accionistas, una de las tantas consecuencias que generó y sigue generando el E-commerce en la industria del Retail. La situación se dio inicialmente en Europa y Estados Unidos, donde la migración de ventas dada por el canal online, con Amazon como principal nuevo competidor, impactó fuertemente en la industria: Borders,

cadena estadounidense de librerías; Virgin Megastores, de Francia; y Tower Records de América, son solo algunas de las empresas conocidas que debieron cerrar. En sólo dos semanas entre junio y julio del 2013, cinco cadenas minoristas cuya facturación total rondaba los USD 900 millones, fracasaron en Gran Bretaña. En Estados Unidos, muchas otras empresas cerraban de a cientos de tiendas físicas: Gap cerró entre 2012 y 2013 189 sucursales, GameStop, dedicado a los videojuegos, eliminó 200 puntos de venta, y Aeropostale, de indumentaria, planea 175 cierres entre 2014 y 2019. Barnes & Noble previó 226 cierres entre 2011 y 2026, Staples cerrará 225 locales entre 2014 y 2015, y en el mismo período Abercrombie & Fitch habrá cerrado 180 tiendas. Macy's por su cuenta cerrará 15 de sus sucursales en 2015. Amazon pareció transformarse en la versión mejorada de los obsoletos retailers de ladrillo y cemento (brick and mortar), que cuentan con altas restricciones comerciales (ejemplo de amplitud de surtido) y pesadas estructuras de costos.

Históricamente los Retailers Tradicionales vendieron a través de sus tiendas físicas distribuidas en zonas de alta afluencia de público, ya sean locales a la calle o en shoppings centers. Los mayores activos de los mismos eran, ya sea que se trate de un Supermercado, Tienda Departamental o Especialista; justamente esos puntos de venta que le permitían llegar al cliente final para ofrecerles un amplio rango de productos de diversos proveedores seleccionados para las categorías que comercializaban: Indumentaria, Electrodomésticos, Food, Congelados, Bazar, etc.

Esta venta offline es la que fue sufriendo el embate del e-commerce; empujado por nuevas empresas que comenzaron a saltar la tienda física a partir del desarrollo de una página web para la oferta y venta de productos, y una muy aceptada logística, para la entrega de los mismos. Inicialmente estos E-Retailers, empresas sin sucursales físicas que conectaban productos de diversos proveedores con el cliente final, no parecían llegar a ganar una escala significativa. Amazon, el online Pure Player por excelencia de la última década, lanzó sus operaciones antes del 2000; pero fue recién por el 2009 cuando comenzó a crecer fuertemente en ventas año tras año (en lo que va de esta década, su tasa anual de crecimiento compuesto – TACC - ronda el 20%)

En los mercados más desarrollados, como Europa y Estados Unidos, algunos Retailers tradicionales vieron como este nuevo canal iba mermando sus ventas a base de un mayor

surtido, un menor precio, y una entrega domiciliaria gratis; también acompañados por un cambio en las costumbres de compra de los clientes, quienes cada vez más interconectados, podían investigar online todo lo necesario previo a realizar la compra. Un fenómeno que se empezó a dar en las tiendas físicas es el de “Showrooming”, donde un cliente visita la sucursal para relevar el producto, hablar con un vendedor o asesor, verlo o probárselo, y finalizar relevando precios vía web y comprándole al sitio que tuviera el menor precio. Este fenómeno llevo por ejemplo a un Retailer tradicional de zapatos de Estados Unidos a tomar la extrema decisión de cobrar entrada a sus sucursales.

Para los Retailers sus mayores activos, sus sucursales físicas, pasaban a ser importantes pasivos que engrosaban una cuenta de costos operativos que les impedía competir contra los precios de los E-Retailers. Y no solo pesaba el costo de mantener las sucursales, sino que el beneficio percibido por el cliente de poder ir a ver el producto y consultar a asesores o vendedores, perdía año tras año importancia en manos de una población cada vez más conectada e informada.

Aun así, la “profecía” de hace unos años que daba fecha de vencimiento a las tiendas físicas, hoy parece ser una gran exageración. Aunque hubo empresas que no lograron sobrevivir al cambio, y otras que se desprendieron de sus tiendas físicas migrando al formato 100% web; los Retailers fueron modificando sus estrategias de negocio para acomodarse a la nueva realidad. Y así como las cadenas tradicionales offline fueron migrando a un formato híbrido (el Omni Channel); hoy parece que el formato Pure On Line Player tampoco será sostenible en el mediano plazo. Un escenario con Amazon comprando una empresa que le aporte sucursales físicas no parece tan insensato.

## **1.2. ¿Qué es el Comercio Electrónico?**

Existen diversas definiciones respecto a qué se entiende por comercio electrónico, algunas más genéricas que otras, pero sin buscar citar a diversos autores ni seleccionar entre ellos, tomaremos como definición a la comercialización de productos o servicios a través de medios electrónicos (Internet, EDI, etc); lo que puede incluir los siguientes procesos:

- ✓ Oferta y demanda de los productos o servicios

- ✓ Gestión de transacciones entre los diversos actores
- ✓ Marketing en línea
- ✓ Negociaciones entre partes e intercambio de información
- ✓ Definición de características de entrega
- ✓ Pago y cobranza
- ✓ Gestión de información de Clientes

Hay diversas alternativas en las que se puede generar el E-commerce: Entre empresas (B2B), entre clientes finales (C2C), de empresa a cliente final (B2C), etc.

### **1.3. Breve Reseña Histórica**

#### **Venta por Catálogo**

La venta por catálogo, considerada la predecesora del comercio electrónico, comenzó a fines del siglo XIX en Estados Unidos con empresas comerciales como Montgomery Ward, Eaton's y Sears. Consistía en la venta de productos y servicios ofrecidos a los compradores a través de un catálogo en papel, y que luego eran distribuidos por empresas de correo o transporte.

Aaron Montgomery Ward, nacido en 1844 en Nueva Jersey, luego de varios años de trabajar como vendedor ambulante en zonas rurales se instala en Chicago y crea en 1872 la empresa Montgomery Ward, considerada la primera compañía en realizar ventas por catálogo y entregas por correspondencia. Este sistema de ventas revolucionario para la época le permitía llegar a segmentos de mercado no atendidos por las tiendas existentes, así como ofrecer productos que las tiendas no ofrecían por el desabastecimiento.

Luego de comenzar con un catálogo de una hoja con 163 artículos, en 1883 ya se había transformado en uno de 240 páginas y unos 10.000 artículos, conocido como el "Libro de los Deseos". Para 1900 la empresa ya facturaba USD 8,7 millones; y Edespachaba cerca de 3 millones de catálogos. No fue hasta 1926, 13 años luego del fallecimiento de Ward,

que la empresa abrió su primer tienda física, y 3 años después, ya contaba con más de 530 tiendas.

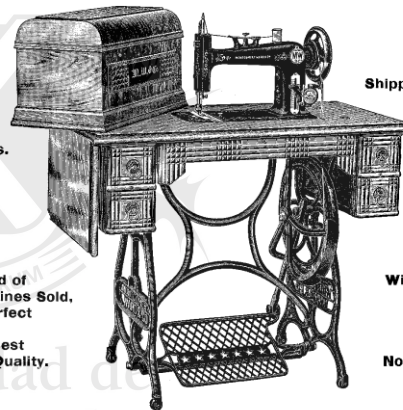
Con el desarrollo de Internet, los sitios web de las empresas se convirtieron en el modo más usado para realizar compras. Los altos costos del papel, la impresión y el envío postal han causado que algunos catálogos tradicionales, como el de la tienda departamental Bloomingdale's, hayan suspendido su impresión para enfocarse en las ventas por internet



Aaron Montgomery Ward

**MONTGOMERY WARD & CO.'S**  
IMPROVED HIGH ARM SEWING MACHINE.

A Strictly  
 High Grade  
 Sewing  
 Machine  
 with  
 All Modern  
 Improvements.  
 It has  
 Few Equals.  
 There are  
 None Better.  
 Ten Years  
 Before  
 The Public  
 With a Record of  
 50,000 Machines Sold,  
 All Giving Perfect  
 Satisfaction.  
 This is Our Best  
 Evidence of Quality.



Warranted for  
 10 Years.  
 Shipped Subject to a  
 Thorough  
 Trial.  
 If Not  
 Satisfactory  
 Return at  
 Our  
 Expense,  
 Both Ways,  
 and  
 We Refund  
 Money  
 Without Question.  
 We Guarantee  
 Safe Delivery.  
 The Purchaser  
 Assumes  
 No Risk Whatever.

The above cut is an exact representation of Montgomery Ward & Co.'s High Arm Sewing Machine Nos. 5 and 5½.

**OUR PRICES:**

- |   |   |
|---|---|
| No. 5—Five drawers, as shown in cut, walnut<br>woodwork.....\$19.50             | No. 6—Seven drawers, three on each side and<br>center drawer, walnut woodwork.....\$20.50 |
| No. 5½—Five drawers, as shown in cut, oak<br>woodwork, very popular.....\$19.70 | No. 6½—Seven drawers, three on each side<br>and center drawer, oak woodwork.....\$20.80   |

ABOVE STYLES, CRATED FOR SHIPMENT, WEIGH ABOUT 120 POUNDS EACH.



**Our \$1.55 Revolver.**

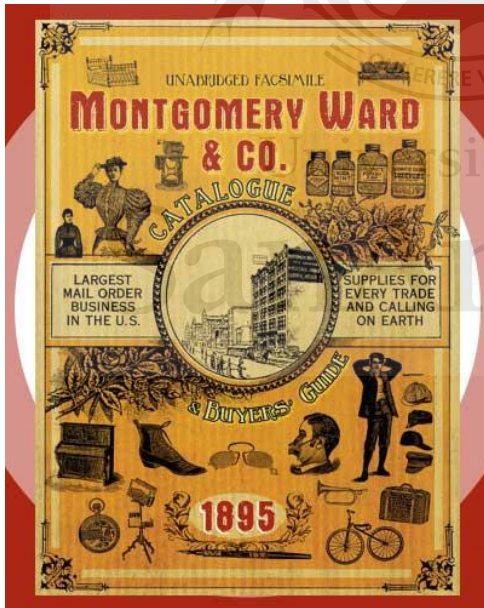


**No. 883 Forehand & Wadsworth Safety hammer, double action Revolver, full nickel plated, rubber stock, rifled barrel, rebounding lock, safe, reliable and accurate, 32 caliber, 2½ inch octagon barrel, 6 shot, weight 12 ounces.**

**Our price.....\$1.55**

**No. 884 38 caliber, 2½ inch octagon barrel, 5 shot, weight 15 oz. Our price.....\$1.55**

**Postage, extra, 17c.**



# HITOS DEL NACIMIENTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO



## Década 60

Se inventa en EUA el EDI (Electronic Data Exchange), que permite transacciones electrónicas e intercambio de información comercial entre empresas



## 1979

Michael Aldrich inventa el online shopping o e-commerce, utilizando una línea telefónica para conectar un televisor modificado y una computadora para registrar transacciones



## 1989

Se crea Peapod.com, en EUA, la primera tienda de comestibles online; y la primera empresa cuyo negocio es exclusivamente de venta virtual



## 1992

Nace la primera librería online; como un proyecto que luego se convertiría en Books.com



1994  
Nace Amazon



## 1994

De la mano de Netscape se implementa el SSL, que permitió compartir datos personales de manera segura



1995  
Nace EBAY

1997  
Accenture lanza el primer comparador online de precios



1998  
Nace Zappos



2005  
Se realiza el primer Cyber Monday



## Década 70

Comienzan las primeras relaciones comerciales que utilizaban un ordenador, pero aún ofrecían un servicio muy limitado

## Decada 80

Se moderniza el comercio por catálogo con la ayuda de la TV. Se hace mediante llamadas telefónicas y el pago se realiza a través de las tarjetas de crédito

## 1981

Thomson Holidays, una empresa de viajes Inglesa, se conecta con sus agentes de viajes vía internet y se genera la primer venta On-Line B2B



## 1989

Aparece la innovación más importante para el e-commerce, la WWW o World Wide Web, creada por el inglés Tim Berners-Lee mientras trabajaba en el CERN en Ginebra, Suiza; y que cambiaría por completo la forma de comunicarse y comercializar



## 1991

La National Science Foundation (EUA) permite usar internet con fines comerciales

## 1994

Pizza Hut vende la primera pizza online, el primer producto que debía ser entregado con tiempo limitado



## 1997

Coca Cola es la primer marca en permitir la compra de sus productos en forma online a través de un celular



## 1998

Ritmoteca.com ofrece por primera vez la posibilidad de comprar y descargar música online



## 1999


Se crea la empresa China Alibaba.com, que es actualmente la empresa de mayor cantidad de transacciones de e-commerce en el mundo



2002  
Philips y Sony lanzan la tecnología NFC, una tecnología inalámbrica de corto alcance que permite una interconexión entre dispositivos



Universidad de San Andrés

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

Por último, cabe mencionar que un aspecto clave para el despegue de las ventas por internet tuvo que ver con el nivel de desconfianza que tenían los compradores en el proceso de pago por la web, a la hora de tener que brindar información sensible que requería de garantías de seguridad e integridad. Este obstáculo fue inicialmente técnico, y a medida que fueron surgiendo desarrollos de protocolos de seguridad aumentando la fiabilidad del proceso, la resistencia fue migrando hacia una más psicológica y por desconocimiento, que fue cediendo lentamente con el tiempo.

Como se mencionó en los hitos del nacimiento del comercio electrónico, en 1994 se implementa el SSL (Secure Sockets Layer) permitiendo compartir datos de forma segura a través de protocolos criptográficos. Rápidamente se fueron lanzando 2 nuevas versiones para solucionar fallas de seguridad que presentaban las anteriores, y en 1999 se desarrolla el TLS (Transport Layer Security) que así como sus posteriores versiones y otros protocolos (SET: Secure Electronics Transaction, 3D Secure), fueron mejorando la seguridad en el intercambio de información.

## 2. Evolución y Proyección del E-Commerce

### 2.1. Mercado Mundial del Retail

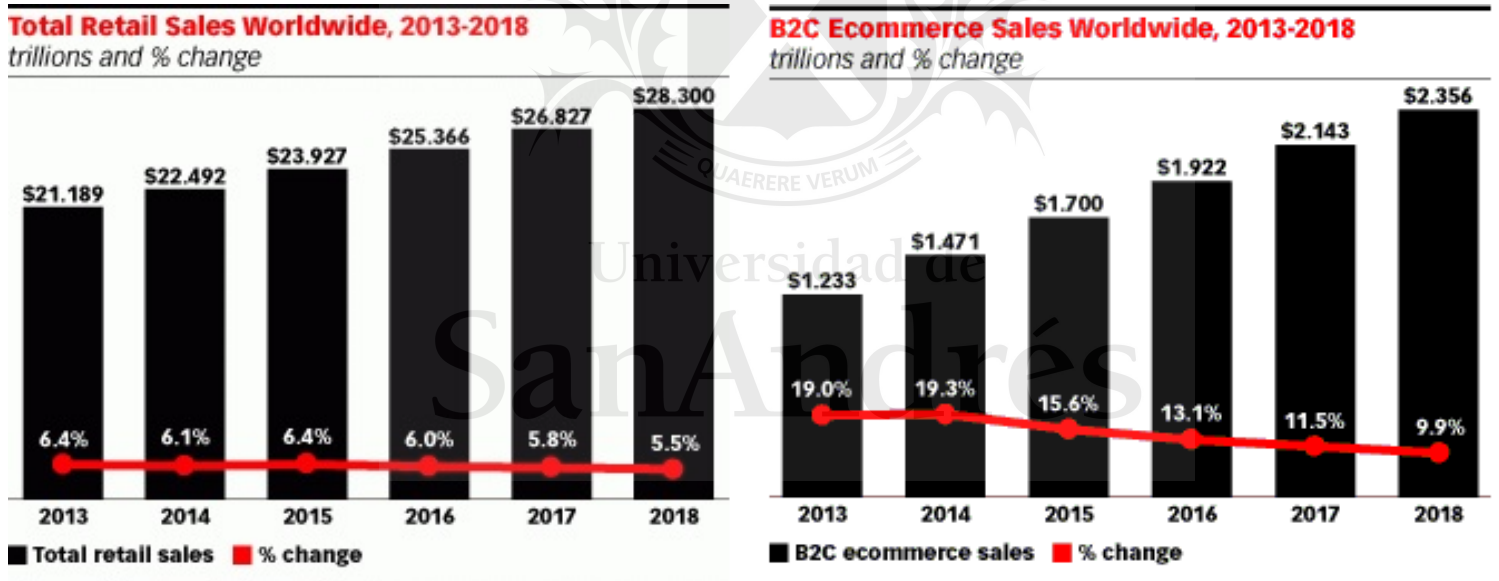
Como puede verse en las figuras 1 y 2, la industria del Retail en todos sus formatos y categorías mueve mundialmente más de USD 20 trillones (trillones en el concepto estadounidense), con una tasa de crecimiento anual aproximado del 6%. Con el índice de crecimiento proyectado (ver Figura 1), en el 2018 se habrán superado los USD 28 trillones.

Al analizar el canal online, las ventas mundiales rondan los USD 1,5 trillones; y vienen mostrando desde el 2010 crecimientos anuales cercanos al 20% anual, con proyecciones menores, pero aun así con crecimiento de dos dígitos. Para el 2018 se estima una venta

cercana a los USD 2,4 trillones, de esta manera el share del E-Commerce dentro del total del Retail ascendería de un 5,2% en el 2012, a un 8,3% en el 2018.

Al analizar las tasas de crecimiento anual tanto del Retail como del canal online; este último desacelera su crecimiento relativo. Mientras que en el período 2012-2015 el E-commerce creció a una velocidad tres veces superior a la de la Industria; en el período 2015-2018 su tasa de crecimiento pasa a ser el doble.

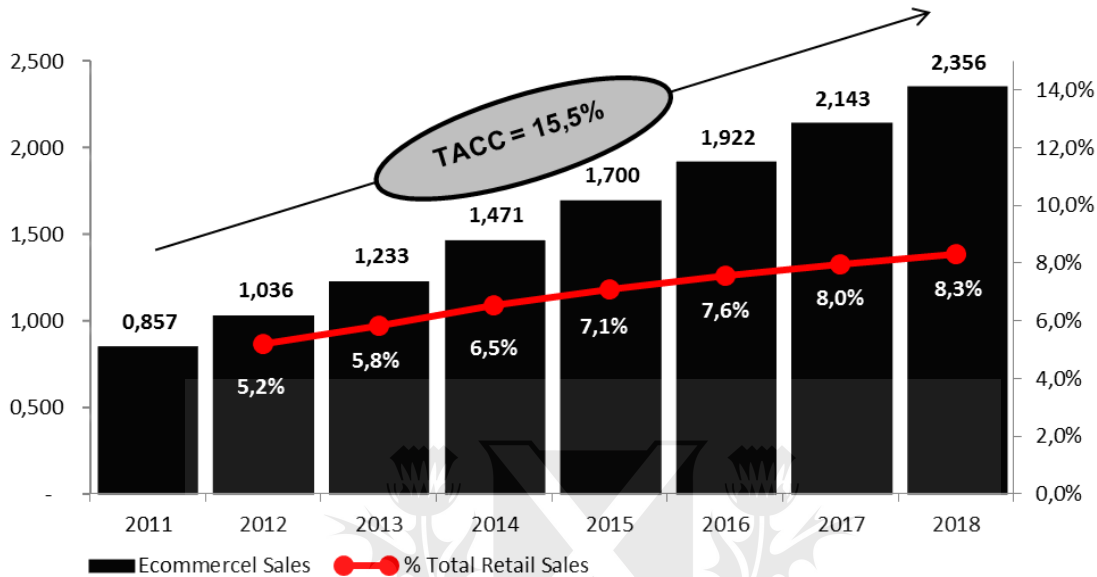
Figura 1: Ventas mundiales de la industria del Retail y del E-Commerce B2C, y sus incrementos anuales



Fuente: e-Marketer – 2014

Nota: Como aclaración que tiene validez para todo el documento, y por entender que ayuda a la comprensión por comparación y referencias, se utilizará la nomenclatura estadounidense de billones (igual a mil millones) y trillones (igual a mil billones). Por otro lado, salvo que se aclare específicamente lo contrario, el punto precederá a los decimales, y la coma se usará para separar por miles

Figura 2: Ventas mundiales de E-Commerce B2C y porcentaje de la venta total Retail 2011-2018, en Trillones



Fuente: e-Marketer – 2014

Nota: La coma precede a los decimales

## 2.2. Análisis por Región y País

Cuando se analizan las ventas de este canal por región (Figura 3), hay una muy alta concentración, donde 3 de las 6 regiones concentran cerca del 90% de las ventas: Norte América 32%, Asia-Pacífico 31% y Europa Occidental 25%. El resto de las regiones no llega individualmente, ni proyecta alcanzar, un share del 5%. El mayor crecimiento se dará en la región de Asia-Pacífico, empujado por el gigante del E-Commerce: China. Más del 60% de los nuevos compradores digitales entre 2013 y 2018 son de la mencionada región; mientras que el resto de las regiones genera menos del 10% de los nuevos consumidores online.

Cuando se mira el gasto por comprador digital, en 2013 Norte América y Europa Occidental tienen un gasto promedio 3,6 veces superior al promedio de América Latina, Europa Oriental y África-Medio Oriente, y la tendencia muestra un aumento de esta

brecha. Asia Pacífico queda en una situación intermedia, pero se muestra como la región que más crece en gasto promedio durante el período mostrado en la Figura 5.

A nivel país, China no solo es el mercado de ventas online más grande del mundo; sino que también viene mostrando y continuará teniendo las tasas de crecimiento más altas entre los diez países de mayores ventas; alcanzando en 2018 a duplicar al segundo en el ranking: Estados Unidos. En un tercer escalón, con entre un 20% y 25% del volumen de EUA, aparecen Gran Bretaña, Japón y Alemania.

Cuando se analiza cómo penetra el canal online dentro de la industria en general, quien lidera el ranking es Gran Bretaña, que fue el primer país donde la venta web comenzó a despegar, empujado por su alta densidad de población, lo que hace que las entregas domiciliarias sean relativamente baratas, y un alto porcentaje de acceso a internet con banda ancha. Se estima que para el 2018 alcance una penetración del 18%, más del doble del promedio mundial estimado para ese año, visto en el punto anterior: 8,3%. En la segunda posición aparece China, con un 16,6% estimado para 2018, y ya entre un 10% y un 13% se ubican Noruega, Corea del Sur, Finlandia, Alemania y Dinamarca.

Figura 3: Distribución porcentual de la venta online por Región, 2013-2018

**B2C Ecommerce Sales Share Worldwide, by Region, 2013-2018**  
*% of total*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
North America	34.9%	32.9%	31.7%	31.1%	30.7%	30.6%
Asia-Pacific	28.3%	31.2%	33.4%	35.1%	36.4%	37.4%
Western Europe	26.4%	25.4%	24.6%	23.9%	23.3%	22.7%
Latin America	4.2%	4.3%	4.2%	4.1%	3.9%	3.7%
Central & Eastern Europe	4.1%	4.0%	3.8%	3.5%	3.3%	3.2%
Middle East & Africa	2.2%	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%	2.5%

*Note: includes products and services ordered and leisure and unmanaged business travel sales booked using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; numbers may not add up to 100% due to rounding*  
 Source: eMarketer, July 2014

175334 www.eMarketer.com

Figura 4: Ventas E-Commerce en valor absoluto y como porcentaje del total del Retail. Base de análisis: los 20 países de mayores ventas online

**Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales Worldwide, 2013-2018**

billions and % change

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1. China*</b>	<b>\$315.75</b>	<b>\$426.26</b>	<b>\$562.66</b>	<b>\$714.58</b>	<b>\$871.79</b>	<b>\$1,011.28</b>
—% change	47.0%	35.0%	32.0%	27.0%	22.0%	16.0%
<b>2. US**</b>	<b>\$264.28</b>	<b>\$305.65</b>	<b>\$349.06</b>	<b>\$394.43</b>	<b>\$442.55</b>	<b>\$493.89</b>
—% change	16.5%	15.7%	14.2%	13.0%	12.2%	11.6%
<b>3. UK**</b>	<b>\$70.39</b>	<b>\$82.00</b>	<b>\$93.89</b>	<b>\$104.22</b>	<b>\$114.64</b>	<b>\$124.96</b>
—% change	17.0%	16.5%	14.5%	11.0%	10.0%	9.0%
<b>4. Japan</b>	<b>\$62.13</b>	<b>\$70.83</b>	<b>\$79.33</b>	<b>\$88.06</b>	<b>\$96.87</b>	<b>\$106.07</b>
—% change	17.9%	14.0%	12.0%	11.0%	10.0%	9.5%
<b>5. Germany</b>	<b>\$51.91</b>	<b>\$63.38</b>	<b>\$73.46</b>	<b>\$82.93</b>	<b>\$91.97</b>	<b>\$99.33</b>
—% change	21.7%	22.1%	15.9%	12.9%	10.9%	8.0%
<b>6. France</b>	<b>\$34.21</b>	<b>\$38.36</b>	<b>\$42.62</b>	<b>\$46.13</b>	<b>\$49.71</b>	<b>\$53.26</b>
—% change	13.2%	12.1%	11.1%	8.2%	7.8%	7.1%
<b>7. South Korea</b>	<b>\$29.30</b>	<b>\$33.11</b>	<b>\$36.76</b>	<b>\$40.43</b>	<b>\$44.07</b>	<b>\$47.82</b>
—% change	12.6%	13.0%	11.0%	10.0%	9.0%	8.5%
<b>8. Canada</b>	<b>\$20.98</b>	<b>\$24.63</b>	<b>\$28.77</b>	<b>\$33.05</b>	<b>\$37.61</b>	<b>\$42.67</b>
—% change	17.7%	17.4%	16.8%	14.9%	13.8%	13.5%
<b>9. Russia</b>	<b>\$15.06</b>	<b>\$17.47</b>	<b>\$20.30</b>	<b>\$23.40</b>	<b>\$26.88</b>	<b>\$30.91</b>
—% change	27.4%	16.0%	16.2%	15.3%	14.9%	15.0%
<b>10. Brazil</b>	<b>\$13.34</b>	<b>\$16.28</b>	<b>\$18.80</b>	<b>\$21.34</b>	<b>\$23.79</b>	<b>\$26.17</b>
—% change	28.0%	22.0%	15.5%	13.5%	11.5%	10.0%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from Sep 2014  
Source: eMarketer, Dec 2014

183295

www.eMarketer.com

**Retail Ecommerce Sales as a Percent of Total Retail Sales in Select Countries, 2013-2018**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
UK*	11.6%	13.0%	14.4%	15.6%	16.9%	18.0%
China**	8.3%	10.1%	12.0%	13.8%	15.5%	16.6%
Finland	9.2%	9.8%	10.4%	10.8%	11.2%	11.5%
Norway	8.8%	9.7%	10.7%	11.5%	12.1%	12.7%
South Korea	8.1%	9.0%	9.8%	10.5%	11.3%	12.0%
Denmark	7.7%	8.6%	9.3%	9.9%	10.4%	10.8%
Germany	6.1%	7.3%	8.4%	9.4%	10.4%	11.2%
US*	5.8%	6.5%	7.1%	7.7%	8.3%	8.9%
Canada	4.5%	5.2%	5.9%	6.6%	7.4%	8.2%
Japan	4.4%	4.9%	5.4%	5.8%	6.2%	6.7%
France	4.2%	4.6%	5.1%	5.4%	5.8%	6.2%
Netherlands	3.8%	4.3%	4.6%	4.9%	5.1%	5.3%
Australia	3.6%	4.1%	4.5%	4.9%	5.3%	5.6%
Spain	3.6%	4.1%	4.8%	5.4%	6.0%	6.5%
Brazil	3.4%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%	4.8%
Sweden	3.2%	3.5%	3.8%	4.1%	4.4%	4.6%
Russia	2.0%	2.2%	2.4%	2.6%	2.8%	3.0%
Italy	1.5%	1.7%	1.9%	2.1%	2.2%	2.3%
Argentina	1.3%	1.4%	1.6%	1.9%	2.2%	2.5%
Mexico	1.0%	1.2%	1.5%	1.9%	2.2%	2.6%
India	0.6%	0.7%	0.9%	1.1%	1.3%	1.4%
Indonesia	0.5%	0.6%	0.8%	1.0%	1.2%	1.4%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets; \*forecast from Sep 2014; \*\*excludes Hong Kong  
Source: eMarketer, Dec 2014

183110

www.eMarketer.com

Figura 5: Compradores digitales por región y país, y ventas por comprador, 2011-2016

**Digital Buyers Worldwide, by Country, 2011-2016**

millions

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Asia-Pacific</b>	<b>334.8</b>	<b>391.1</b>	<b>457.6</b>	<b>523.1</b>	<b>591.7</b>	<b>653.5</b>
—China	178.4	219.8	270.9	322.1	374.9	423.4
—Japan	70.2	73.3	75.6	77.0	78.2	79.2
—India	14.5	19.2	24.6	30.0	36.2	41.8
—South Korea	22.2	23.3	24.4	25.4	26.3	26.9
—Australia	9.8	10.2	10.6	10.9	11.2	11.5
—Indonesia	2.0	3.1	4.6	5.9	7.4	8.7
—Other	37.6	42.2	47.0	51.8	57.3	62.1
<b>Western Europe</b>	<b>156.8</b>	<b>168.6</b>	<b>178.8</b>	<b>186.1</b>	<b>192.1</b>	<b>197.3</b>
—Germany	38.2	41.2	43.3	44.4	45.2	45.9
—UK	33.0	34.8	36.5	37.5	38.2	38.9
—France	24.5	26.5	28.1	29.2	29.8	30.4
—Spain	13.4	14.5	15.9	17.2	18.6	19.5
—Italy	10.5	11.7	13.0	14.2	15.4	16.6
—Netherlands	7.3	7.8	8.1	8.3	8.5	8.6
—Sweden	4.1	4.3	4.5	4.6	4.7	4.8
—Denmark	2.5	2.7	2.9	3.0	3.0	3.1
—Finland	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
—Norway	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
—Other	18.8	20.3	21.6	22.6	23.4	24.1
<b>North America</b>	<b>156.7</b>	<b>164.2</b>	<b>171.3</b>	<b>178.8</b>	<b>185.8</b>	<b>192.6</b>
—US	143.4	149.8	156.1	162.6	168.7	175.0
—Canada	13.3	14.4	15.2	16.2	17.1	17.6
<b>Eastern Europe</b>	<b>63.9</b>	<b>75.2</b>	<b>85.2</b>	<b>95.2</b>	<b>102.5</b>	<b>107.4</b>
—Russia	19.6	23.1	26.2	29.3	31.4	32.7
—Other	44.3	52.1	59.0	65.9	71.1	74.7
<b>Latin America</b>	<b>50.3</b>	<b>63.6</b>	<b>73.0</b>	<b>82.5</b>	<b>90.6</b>	<b>97.5</b>
—Brazil	19.1	23.7	26.7	29.7	31.9	33.9
—Argentina	6.4	8.1	9.2	10.4	11.3	11.8
—Mexico	5.8	7.2	8.4	9.6	10.9	12.1
—Other	19.1	24.7	28.8	32.8	36.5	39.7
<b>Middle East &amp; Africa</b>	<b>30.0</b>	<b>40.9</b>	<b>49.8</b>	<b>58.6</b>	<b>65.8</b>	<b>73.1</b>
<b>Worldwide</b>	<b>792.6</b>	<b>903.6</b>	<b>1,015.8</b>	<b>1,124.3</b>	<b>1,228.5</b>	<b>1,321.4</b>

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel within the past year, including online, mobile and tablet purchases; numbers may not add up to total due to rounding

Source: eMarketer, Jan 2013

150023

www.eMarketer.com

**Average B2C Ecommerce Sales per Digital Buyer Worldwide, by Region and Country, 2011-2016**

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>North America</b>	<b>\$2,044</b>	<b>\$2,221</b>	<b>\$2,388</b>	<b>\$2,542</b>	<b>\$2,695</b>	<b>\$2,847</b>
—US*	\$2,104	\$2,293	\$2,466	\$2,626	\$2,785	\$2,937
—Canada	\$1,395	\$1,470	\$1,590	\$1,697	\$1,813	\$1,955
<b>Western Europe</b>	<b>\$1,597</b>	<b>\$1,738</b>	<b>\$1,865</b>	<b>\$1,998</b>	<b>\$2,120</b>	<b>\$2,222</b>
—UK	\$3,304	\$3,585	\$3,878	\$4,194	\$4,501	\$4,722
—Norway	\$2,259	\$2,530	\$2,796	\$3,040	\$3,231	\$3,341
—Denmark	\$2,064	\$2,185	\$2,286	\$2,485	\$2,660	\$2,787
—Finland	\$1,430	\$1,592	\$1,752	\$1,873	\$1,967	\$2,032
—Sweden	\$1,298	\$1,465	\$1,627	\$1,802	\$1,945	\$2,075
—Italy	\$1,230	\$1,380	\$1,522	\$1,678	\$1,804	\$1,885
—Spain	\$1,165	\$1,280	\$1,358	\$1,424	\$1,475	\$1,548
—France	\$1,211	\$1,258	\$1,316	\$1,382	\$1,462	\$1,542
—Germany	\$997	\$1,141	\$1,224	\$1,306	\$1,372	\$1,438
—Netherlands	\$960	\$1,024	\$1,109	\$1,192	\$1,268	\$1,337
—Other	\$1,032	\$1,147	\$1,233	\$1,324	\$1,408	\$1,487
<b>Asia-Pacific</b>	<b>\$743</b>	<b>\$850</b>	<b>\$947</b>	<b>\$1,057</b>	<b>\$1,123</b>	<b>\$1,179</b>
—Australia	\$3,283	\$3,547	\$3,802	\$4,033	\$4,278	\$4,483
—Japan	\$1,607	\$1,743	\$1,857	\$1,953	\$2,050	\$2,140
—South Korea	\$783	\$880	\$973	\$1,050	\$1,115	\$1,190
—China**	\$318	\$501	\$670	\$852	\$956	\$1,039
—India***	\$597	\$632	\$665	\$691	\$708	\$724
—Indonesia	\$282	\$337	\$391	\$437	\$480	\$516
—Other	\$545	\$589	\$628	\$657	\$677	\$699
<b>Latin America</b>	<b>\$549</b>	<b>\$578</b>	<b>\$620</b>	<b>\$669</b>	<b>\$686</b>	<b>\$704</b>
—Mexico	\$721	\$854	\$952	\$1,030	\$1,049	\$1,065
—Brazil	\$730	\$717	\$741	\$792	\$800	\$806
—Argentina	\$365	\$380	\$428	\$471	\$508	\$545
—Other	\$378	\$428	\$474	\$514	\$532	\$553
<b>Eastern Europe</b>	<b>\$497</b>	<b>\$549</b>	<b>\$587</b>	<b>\$628</b>	<b>\$650</b>	<b>\$665</b>
—Russia	\$569	\$628	\$670	\$715	\$738	\$758
—Other	\$465	\$515	\$550	\$590	\$610	\$625
<b>Middle East &amp; Africa</b>	<b>\$480</b>	<b>\$504</b>	<b>\$542</b>	<b>\$575</b>	<b>\$601</b>	<b>\$622</b>
<b>Worldwide</b>	<b>\$1,162</b>	<b>\$1,243</b>	<b>\$1,318</b>	<b>\$1,399</b>	<b>\$1,459</b>	<b>\$1,513</b>

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; \*excludes event tickets; \*\*includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; \*\*\*digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales

Source: eMarketer, Jan 2013

150037

www.eMarketer.com



### 2.3.A.T. Kearney's Global Retail Ecommerce Index

Este indicador hace un ranking de los 30 países más atractivos para el Retail online. Es información útil para empresas cuya estrategia incluye la expansión global, ya que el E-Commerce está pasando a ser una alternativa para el desembarco en nuevos países o mercados. Para el armado del indicador se considera y pondera 4 macro métricas:

1. El tamaño actual del mercado de E-commerce (40%)
2. El crecimiento esperado de dicho mercado (20%)
3. El perfil del consumidor en cuanto a la adopción de distintas tecnologías, tendencias de compra, etc (20%)
4. La infraestructura del país, tanto financiera como logística (20%)

Algunos comentarios del Ranking mostrado en el Figura 6:

- China aparece primero en el ranking, empujado por el enorme tamaño de su mercado actual y potencial.
- India, a pesar de ser el segundo país más poblado del mundo y de estar en el radar de muchas Compañías, no aparece en el ranking. El país tiene 2 grandes dificultades: La penetración de internet en la población (solo del 10%), y su infraestructura tanto logística como financiera. Este país representa una gran oportunidad, pero para el largo plazo.
- Rusia, a pesar de estar en la novena ubicación por tamaño actual y proyectado, baja al 13° lugar dadas sus falencias en infraestructura logística (tiene su capacidad utilizada al 100%) y financiera (con solo un 30% de familias con tarjeta de crédito, el efectivo es el medio de pago dominante).
- 10 de los 30 países del ranking son del cluster considerado "En vías de Desarrollo". Estos países tienen la característica de ver crecer su Retail online junto al tradicional, no necesitando esperar una madurez de este último como para

comenzar a ver crecer al E-Commerce. En algunos casos sus consumidores tienen una mayor velocidad de adopción de nuevas tecnologías que en los países desarrollados. Por ejemplo Rusia (1,8) y Emiratos Árabes (1,7) tienen un ratio de celulares per cápita muy superior a muchos países Desarrollados.

- Argentina aparece en la posición 12°, segunda dentro de Latinoamérica solo detrás de Brasil (8°), y tiene el cuarto mejor indicador en crecimiento potencial, detrás de China, Venezuela y Eslovaquia

Figura 6

**The 2013 Global Retail E-Commerce Index™**

Rank	Country	Market type	Online market size (40%)	Consumer behavior (20%)	Growth potential (20%)	Infra-structure (20%)	Online market attractiveness score
1	China	Next Generation	100.0	68.8	100.0	51.1	84.0
2	Japan	Digital DNA	100.0	100.0	17.4	99.1	83.3
3	United States	Established and Growing	100.0	77.6	39.8	96.5	82.8
4	United Kingdom	Established and Growing	100.0	77.5	14.7	86.3	75.7
5	South Korea	Digital DNA	79.6	97.4	9.3	95.1	72.2
6	Germany	Established and Growing	90.3	78.3	28.1	65.1	70.4
7	France	Established and Growing	85.5	75.7	7.4	71.6	65.2
8	Brazil	Next Generation	37.2	51.2	64.7	64.1	50.9
9	Australia	Established and Growing	15.7	89.4	46.2	86.9	50.8
10	Canada	Established and Growing	17.7	73.5	48.3	91.5	49.7
11	Singapore	Digital DNA	2.3	93.1	28.9	100.0	45.3
12	Argentina	Next Generation	9.2	59.1	75.7	68.0	44.2
13	Russia	Next Generation	34.9	51.8	56.4	42.3	44.1
14	Hong Kong	Digital DNA	3.2	93.7	17.2	100.0	43.4
15	Italy	Next Generation	16.1	52.2	64.3	60.7	41.9
16	Sweden	Established and Growing	12.1	77.5	21.7	85.7	41.8
17	Slovakia	Next Generation	2.0	71.5	86.4	44.3	41.2
18	New Zealand	Digital DNA	2.5	92.3	28.1	78.5	40.8
19	Netherlands	Established and Growing	16.2	77.5	17.4	73.9	40.2
20	Chile	Next Generation	3.9	61.0	56.5	74.8	40.0
21	Finland	Established and Growing	13.3	77.2	13.6	82.1	39.9
22	Turkey	Next Generation	10.7	26.6	72.9	78.4	39.9
23	Venezuela	Next Generation	2.5	49.5	100.0	42.1	39.3
24	Belgium	Established and Growing	9.8	70.6	26.5	73.1	38.0
25	United Arab Emirates	Next Generation	0.9	50.3	49.2	87.8	37.8
26	Norway	Established and Growing	12.3	77.5	9.7	75.7	37.5
27	Ireland	Next Generation	7.2	62.3	42.2	67.9	37.4
28	Denmark	Established and Growing	10.2	78.3	14.1	73.0	37.2
29	Switzerland	Established and Growing	13.2	68.2	10.9	79.4	37.0
30	Malaysia	Next Generation	1.0	63.0	44.2	75.0	36.8

Note: Scores are rounded. 100 is the highest score and 0 the lowest for each dimension. Market type is determined by comparing online growth potential and online consumer behavior.

Sources: Euromonitor, International Telecommunication Union, Planet Retail, World Bank, World Economic Forum; A.T. Kearney analysis

## 2.4. Análisis por Categoría

Cuando se analizan las ventas por categoría, 2 de ellas representan el 40% de la venta total: Consumer Electronics e Indumentaria; aunque el peso de las mismas en los diversos países varía mucho, con casos como China o Emiratos Árabes, donde concentran cerca del 80% de las ventas; y otros como Corea del Sur; Gran Bretaña, Chile y Turquía, donde no llegan a representar el 30%.

Y la dispersión no solo se da en la concentración de ventas por categoría país, sino también en el share que en cada país la venta web de una categoría tiene por sobre la venta total. En el mercado estadounidense (Figura 9), vemos que en Media – Sporting & Hobby; y Consumer Electronics superarían para el 2020 el 50%. Por otro lado Furniture & Homeware y Apparel estarían entre el 25% y 30%; y Food & Drink no alcanzaría el 5% del total del Retail.

Entender a este nivel el comportamiento de las ventas online, con la amplia dispersión mencionada, da una visión distinta de la situación que si solo se contemplara el share del canal a nivel general sobre el total del Retail, que para el 2020 no llegaría al 10%. La variabilidad por país depende entre otros aspectos del perfil de los consumidores y de la infraestructura logística; y la dispersión por categoría, de características propias de los productos que abarcan: Aquellas categorías que venden bien online (ejemplo Consumer Electronics) tienen la ventaja de que pueden ser bien comunicadas e investigadas vía Web, además de ser más comparables según benchmark de precio. En otras como Indumentaria, muchos consumidores aún prefieren probarse la ropa y ver cómo les queda antes de comprarla. En esta categoría ejemplo el vuelco hacia el online se da en parte por transacciones mixtas, donde el comprador investiga offline, y después compra online (Fenómeno de showrooming), por tener acceso a determinadas marcas solo vía internet (en zonas de algunos países en vías de desarrollo, como Rusia o China), o con soluciones avanzadas de visualización 3D de productos, posibilidades de vestir modelos virtuales, y delivery gratuito con la posibilidad de hacer devoluciones también sin costo (mercados desarrollados como Japón o Alemania). Fuente: AT Kearney

Figura 7: Ventas online 2013, abiertas por categoría – país

Region	Country	Consumer electronics and appliances	Apparel	Media, toys, and games	Food and drink	Furniture and homeware	Beauty and personal care	Home improvement and home care	Other <sup>1</sup>
<b>World</b>	<b>World</b>	<b>25%</b>	<b>19%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>30%</b>
<b>North America</b>	United States	21%	18%	13%	3%	4%	2%	1%	39%
<b>Asia</b>	China	52%	27%	3%	1%	1%	6%	0%	10%
	Japan	21%	18%	13%	12%	6%	6%	2%	22%
	South Korea	13%	12%	6%	3%	2%	3%	1%	59%
<b>Western Europe</b>	France	22%	16%	13%	11%	2%	4%	1%	31%
	Germany	27%	32%	16%	2%	7%	2%	2%	11%
	United Kingdom	10%	18%	20%	14%	4%	2%	2%	30%
<b>Latin America</b>	Argentina	31%	3%	4%	15%	2%	2%	1%	42%
	Brazil	50%	6%	10%	3%	2%	4%	1%	23%
	Chile	28%	1%	1%	9%	1%	2%	3%	54%
<b>Eastern Europe</b>	Russia	31%	21%	10%	3%	7%	3%	9%	16%
	Slovakia	35%	13%	3%	3%	1%	1%	0%	43%
	Turkey	22%	2%	9%	1%	3%	2%	2%	60%
<b>Middle East</b>	United Arab Emirates	83%	2%	3%	0%	0%	0%	0%	12%

<sup>1</sup>Other includes consumer healthcare products, tobacco products, pet food and pet care products, tissue and hygiene products, prescription drugs, sports equipment, watches, sunglasses, handbags, jewelry, antiques, antiques, souvenirs, collectibles, bicycles, candles, vases, picture frames, and pictures. Sales of services, subscriptions, travel and tourism, and tickets are excluded.

Source: Euromonitor

Figura 8: Porcentaje de ventas E-Commerce por Categoría, mercado EUA

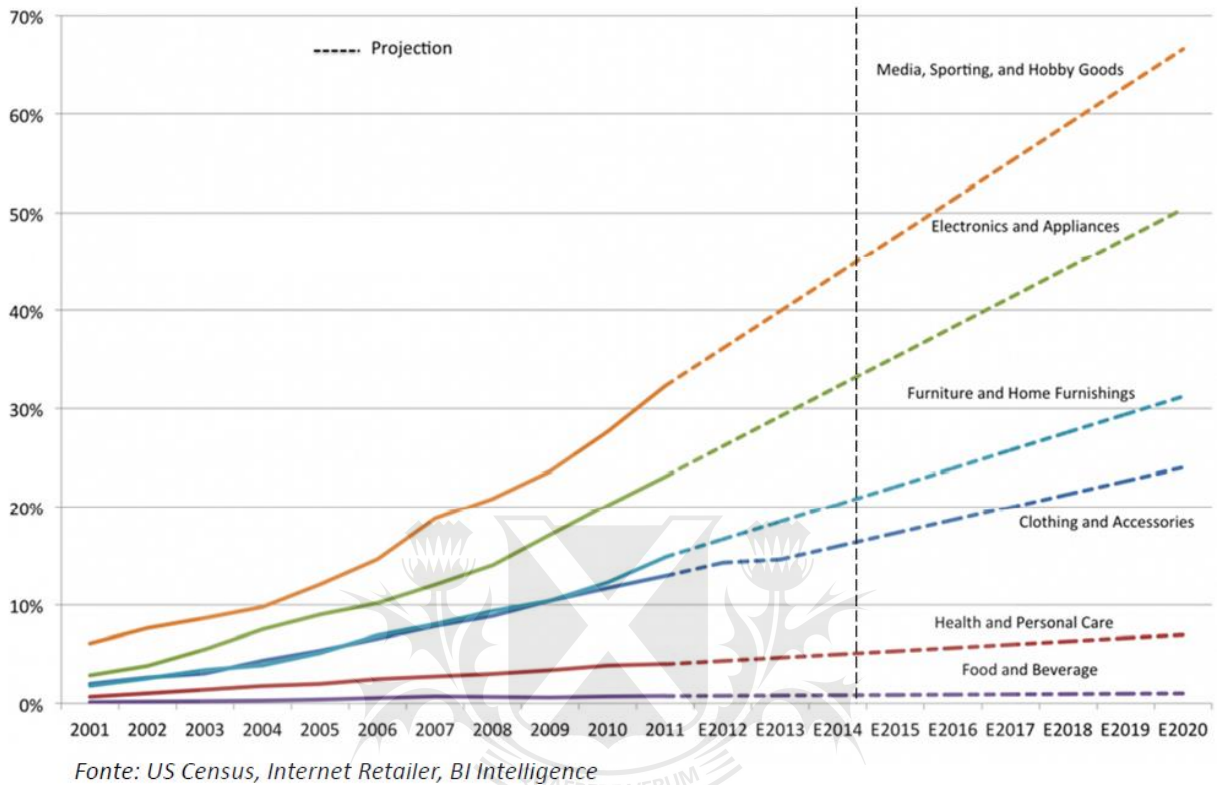
**US Retail Ecommerce Sales Share,  
by Product Category, 2010-2016**  
% of total

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Computer & consumer electronics	21.4%	21.6%	21.7%	21.8%	22.0%	22.1%	22.2%
Apparel & accessories	16.7%	17.6%	18.3%	19.0%	19.5%	19.9%	20.2%
Books/music/video	8.6%	8.9%	9.1%	9.3%	9.4%	9.5%	9.6%
Auto & parts	9.7%	8.7%	8.2%	7.7%	7.3%	6.9%	6.6%
Furniture & home furnishings	7.1%	7.3%	7.3%	7.3%	7.3%	7.4%	7.4%
Health & personal care	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.4%
Office equipment & supplies	3.8%	3.6%	3.5%	3.4%	3.2%	3.1%	2.9%
Toys & hobby	3.4%	3.4%	3.5%	3.5%	3.6%	3.6%	3.7%
Food & beverage	2.2%	2.3%	2.3%	2.3%	2.3%	2.4%	2.4%
Other	22.6%	22.1%	21.7%	21.2%	20.8%	20.6%	20.7%

*Note: eMarketer benchmarks its retail ecommerce sales figures against US Department of Commerce data, for which the last full year measured was 2011; excludes travel and event tickets*  
 Source: eMarketer, March 2012

137804 www.eMarketer.com

Figura 9: Proyección por Categoría de Share E-Commerce sobre ventas totales, EUA




### 3. Análisis de Empresas de Retail

#### 3.1. Selección de las Empresas a Analizar

El objetivo del presente punto es entender si está existiendo una degradación general de los Retailers tradicionales, analizando la evolución del valor de sus acciones y sus estados de resultados. Para ello se seleccionarán empresas de diversas categorías dentro del Retail, considerando los siguientes aspectos:

- Empresas Estadounidenses
- Que sean Públicas al menos desde 2010
- Para E-Retailers, que sean líderes en facturación o transacciones C2C

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

- Para Retailers, que sean líderes en su rubro; o que tengan buena penetración del canal E-Commerce dentro de sus ventas totales.
- Buscar variedad de especialización de Retailers: Consumer Electronics, Apparel, Drug Stores, etc

La fuente de información utilizada es el Ranking que elabora la NRF (National Retail Federation) de Estados Unidos, la asociación de Retailers más grande a nivel mundial, que representa no solo a las cadenas de Retail de su país sino también de otros 45 países. Dicho ranking muestra los 100 Top Retailers según las ventas en EUA, en base a la facturación.

La novedad del 2014 respecto a los años anteriores es que por primera vez un Pure Player E-Retailer, Amazon, entra dentro del Top 10; siendo Mc Donalds el desplazado de este primer grupo.

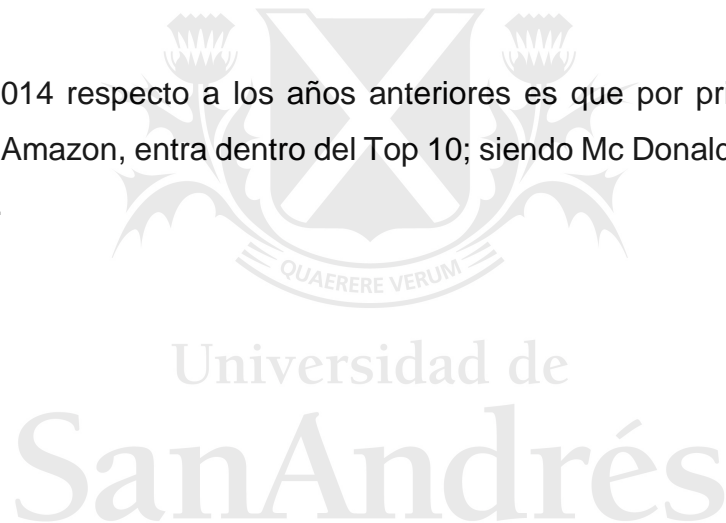


Figura 10: Primeros 20 Retailers del Ranking 2014 de la NRF

<a href="#">Top 100 Rank 2014</a>	<a href="#">Company</a>	<a href="#">Headquarters / U.S. Headquarters</a>	<a href="#">2013 Retail Sales (000)</a>	<a href="#">USA Sales Growth ('13 v '12)</a>	<a href="#">Worldwide Retail Sales (000)</a>	<a href="#">USA % of Worldwide Sales</a>	<a href="#">2013 Stores</a>
1	Wal-Mart	Bentonville, Ark.	\$334,302,000	1.7%	\$473,979,000	70.5%	4.779
2	Kroger	Cincinnati, Ohio	\$93,598,000	1.6%	\$93,598,000	100.0%	3.519
3	Costco	Issaquah, Wash.	\$74,740,000	5.2%	\$105,100,000	71.1%	447
4	Target	Minneapolis	\$71,279,000	-0.9%	\$72,596,000	98.2%	1.793
5	The Home Depot	Atlanta	\$69,951,000	6.6%	\$78,812,000	88.8%	1.965
6	Walgreen	Deerfield, Ill.	\$68,068,000	1.3%	\$70,096,000	97.1%	7.998
7	CVS Caremark	Woonsocket, R.I.	\$65,618,000	3.1%	\$66,682,000	98.4%	7.621
8	Lowe's	Mooresville, N.C.	\$52,210,000	3.6%	\$53,417,000	97.7%	1.717
9	Amazon.com	Seattle	\$43,962,000	27.2%	\$77,551,000	56.7%	
10	Safeway	Pleasanton, Calif.	\$37,534,000	-3.7%	\$42,982,000	87.3%	1.335
11	McDonald's	Oak Brook, Ill.	\$35,856,000	0.7%	\$89,126,000	40.2%	14.267
12	Best Buy	Richfield, Minn.	\$35,766,000	-1.2%	\$42,159,000	84.8%	1.492
13	Publix	Lakeland, Fla.	\$28,917,000	5.2%	\$28,917,000	100.0%	1.273
14	Macy's	Cincinnati, Ohio	\$27,868,000	0.9%	\$27,931,000	99.8%	837
15	Apple Stores / iTunes	Cupertino, Calif.	\$26,648,000	11.0%	\$30,736,000	86.7%	254
16	Sears Holdings	Hoffman Estates, Ill.	\$26,614,000	-13.4%	\$31,283,000	85.1%	1.905
17	Ahold USA / Royal Ahold	Carlisle, Pa.	\$26,118,000	1.1%	\$44,028,000	59.3%	767
18	Rite Aid	Camp Hill, Pa.	\$25,526,000	0.5%	\$25,526,000	100.0%	4.587
19	TJX	Framingham, Mass.	\$20,923,000	7.7%	\$27,423,000	76.3%	2.454
20	H-E-B	San Antonio	\$19,683,000	8.1%	\$21,000,000	93.7%	311

Fuente: NRF

Empresas Seleccionadas:

Top 100 Rank 2014	Company	Headquarters / U.S. Headquarters	USA % of Worldwide Sales	2013 Stores	Categoría de Retail
1	Wal-Mart	Bentonville, Ark.	70.5%	4.779	Mass Merchants
4	Target	Minneapolis	98.2%	1.793	Mass Merchants
5	The Home Depot	Atlanta	88.8%	1.965	Home Improvement
6	Walgreen	Deerfield, Ill.	97.1%	7.998	Drug Stores
7	CVS Caremark	Woonsocket, R.I.	98.4%	7.621	Drug Stores
8	Lowe's	Mooresville, N.C.	97.7%	1.717	Home Improvement
9	Amazon.com	Seattle	56.7%		Electronics & Entertainment
12	Best Buy	Richfield, Minn.	84.8%	1.492	Electronics & Entertainment
14	Macy's	Cincinnati, Ohio	99.8%	837	Department Stores
16	Sears Holdings	Hoffman Estates, Ill.	85.1%	1.905	Department Stores
19	TJX	Framingham, Mass.	76.3%	2.454	Apparel
30	Gap	San Francisco	79.2%	2.432	Apparel
34	J.C. Penney	Plano, Texas	99.4%	1.087	Apparel

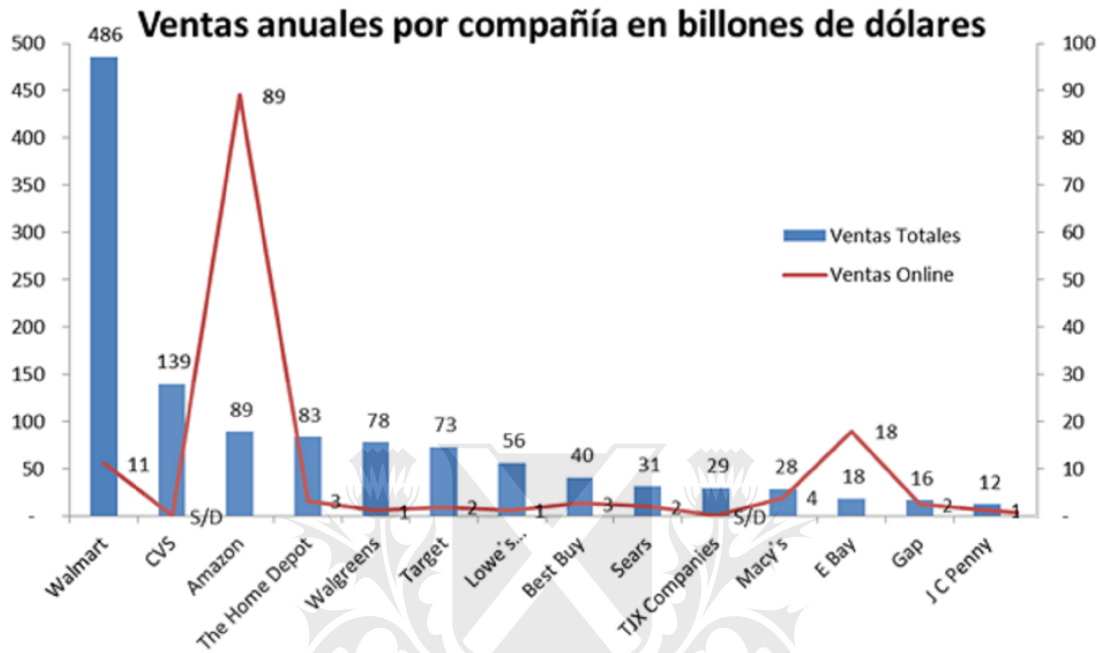
Fuente: NRF

Y a este grupo de Compañías se le suma EBAY, no clasificado por algunos como Retail, sino como Marketplace, pero que impacta significativamente en la industria. Por otro lado no se seleccionó a Apple, por tratarse de un proveedor integrado hacia el Retail, para vender sus propios productos y servicios

A continuación se muestra información genérica de las empresas seleccionadas



Figura 11



Fuente: Yahoo Finance, con información de últimos estados contables a Abril 2015. Porcentajes de venta online de gráficos del punto 3.1 del presente trabajo

Figura 12

Unidad de medida	Billones	Billones	%	Billones	%	Billones	%	Billones	Billones	Miles	Miles					
Empresa	Ventas Totales	Ventas OnLine	% Venta online	EBITDA	EBITDA /Vtas	Net Income	Net Inc / Vtas	Valor Acción	Market Cap.	Múltiplo Ventas	Múltiplo EBITDA	Múltiplo Net Income	Empleados	Vtas/ Empleado	Beta	Tiendas
Walmart	486	11	2,3%	36,3	7,5%	16,1	3,3%	80,7	261	0,5	7,2	16,2	2.200	221	0,29	11.200
CVS	139	SD	SD	10,7	7,7%	4,6	3,3%	102,7	117	0,8	10,9	25,3	138	1.011	0,96	7.800
Amazon	89	89	100%	4,4	4,9%	-0,2	-0,3%	372,3	173	1,9	39,7	-717	154	578	1,41	1
The Home Depot	83	3	3,8%	12,2	14,7%	6,3	7,6%	114,5	150	1,8	12,2	23,6	371	224	1,18	2.280
Walgreens	78	1	1,4%	5,2	6,7%	2,1	2,6%	86,0	94	1,2	18,0	45,7	175	444	1,63	12.800
Target	73	2	2,6%	6,7	9,3%	2,5	3,4%	82,7	53	0,7	7,9	21,7	347	209	0,83	1.900
Lowe's Company	56	1	2,1%	6,4	11,4%	0,3	0,5%	74,8	72	1,3	11,2	268,1	175	321	1,33	1.800
Best Buy	40	3	6,5%	2,1	5,3%	1,3	3,1%	38,2	13	0,3	6,3	10,7	125	323	2,14	2.000
Sears	31	2	6,4%	-0,9	-2,8%	-1,7	-5,4%	41,3	4	0,1	-5,1	-2,6	196	159	2,77	1.800
TJX Companies	29	SD	SD	4,2	14,4%	2,2	7,6%	69,3	48	1,7	11,5	21,7	198	147	0,95	3.200
Macy's	28	4	13,6%	3,9	13,8%	1,5	5,4%	67,9	23	0,8	6,0	15	175	161	0,80	880
E Bay	18	18	100%	5,0	28,2%	0,0	0,3%	56,9	69	3,8	13,7	1.497,8	33	547	0,79	-
Gap	16	2	14,4%	2,6	16,1%	1,3	7,7%	42,5	18	1,1	6,8	14,2	141	117	1,20	380
J C Penny	12	1	9,4%	0,3	2,2%	-0,8	-6,3%	9,1	3	0,2	10,3	-3,6	114	108	1,71	1.060

Fuente: Yahoo Finance, con información de últimos estados contables a Abril 2015. Porcentajes de venta online de gráficos del punto 3.1 del presente trabajo. Valores monetarios en dólares estadounidenses

Estas 14 compañías en conjunto emplean cerca de 5 millones de personas, el equivalente a la población de Irlanda o Nueva Zelanda; con un total de Ventas, y también de Market Capitalization, superior a USD 1 trillón; equivalente al PBI de México, o el doble del PBI de Argentina.

## 3.2. Evolución de algunos KPIs

### Valor de acción

A continuación se muestra la evolución del valor de la acción de las empresas vistas en el punto anterior, en 3 distintos períodos de tiempo: Desde 2005, desde 2010, desde 2014. Dada la cantidad de empresas, se dividen en 2 gráficos. Como benchmark (sombreado en celeste en los gráficos) se escogió al indicador S&P500, que es uno de los indicadores más representativos de la evolución del mercado de Estados Unidos, contemplando la capitalización bursátil de las 500 empresas líderes que cotizan tanto en NYSE como en Nasdaq.

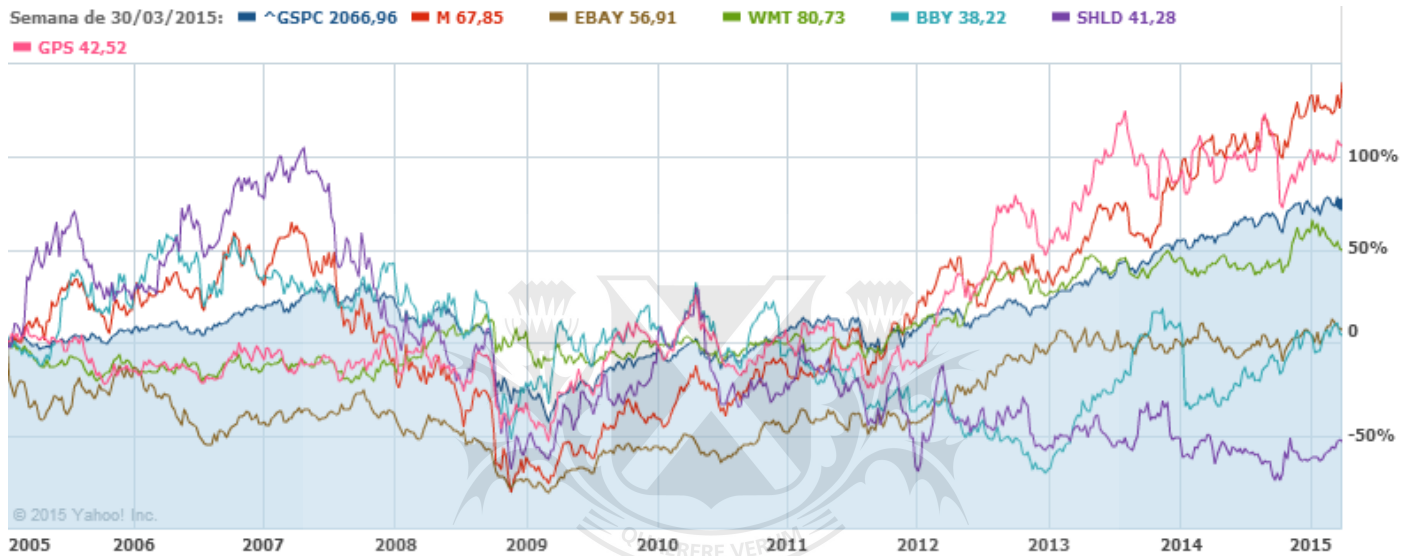
Figura 13: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2005



Referencias: ^GSPC: S&P 500; M: Macy's; AMZN: Amazon; EBAY: Ebay; WMT: Walmart; BBY: Best Buy; SHLD: Sears; GPS: GAP

En este primer gráfico la evolución de Amazon agranda demasiado la escala (la sube a 900%), por lo que debajo se repite el mismo gráfico sin considerar Amazon.

Figura 14: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2005



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; M: Macy's; EBAY: Ebay; WMT: Walmart; BBY: Best Buy; SHLD: Sears; GPS: GAP

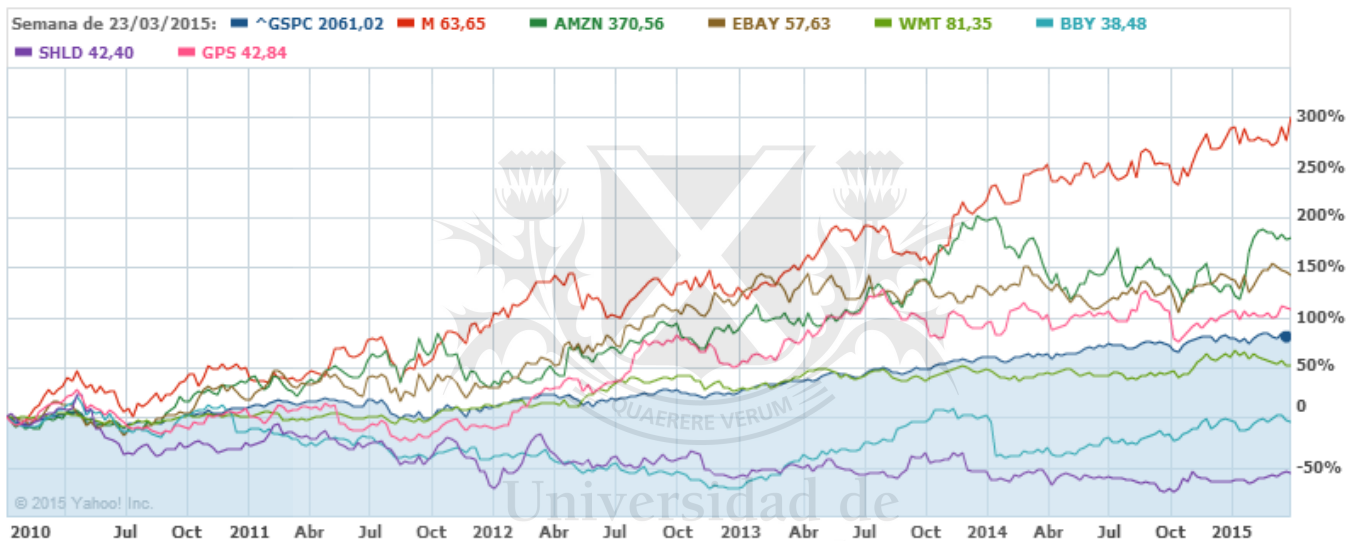
Figura 15: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2005



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; HD: The Home Depot; CVS: CVS; WBA: Walgreens; TGT: Target; LOW: Lowe's Co.; JCP: JC Penney; TJX: TJX Co.

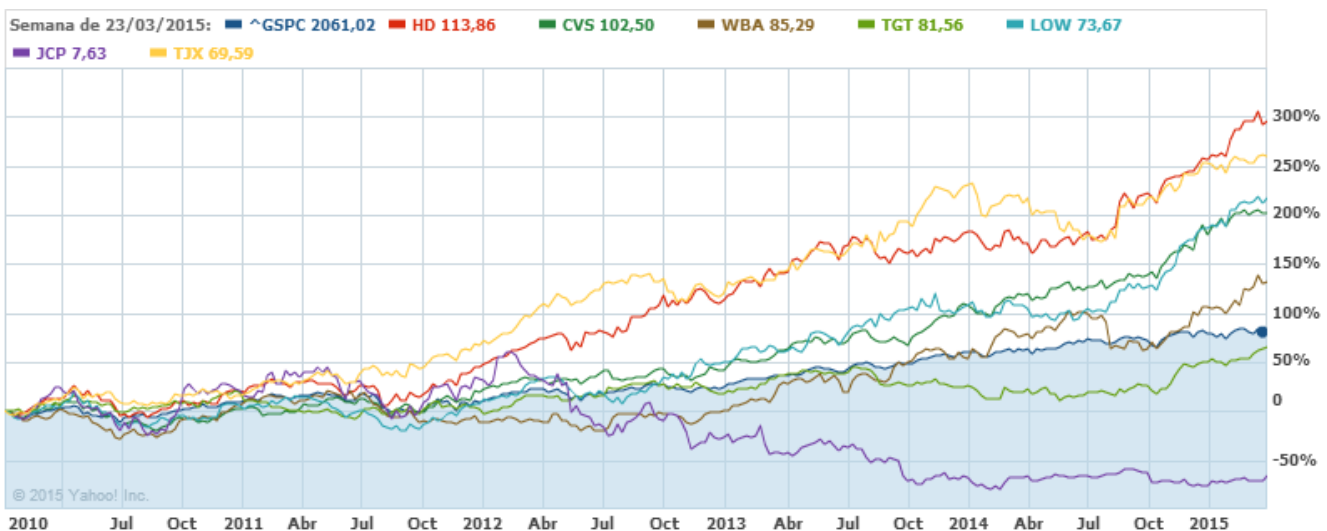
En el período de los últimos 10 años, el gran ganador fue Amazon, que multiplicó el valor de su acción inicial 8 veces. En un segundo escalón se encuentran TJX Company y CVS, habiendo aumentado el precio por acción 4,5 y 3,5 veces respectivamente. Por otro lado, los grandes perdedores fueron Sears y JC Penney, que perdieron un 50 y un 80% respectivamente, cuando S&P500 muestra una mejora del 75%.

Figura 16: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2010.



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; M: Macy's; AMZN: Amazon; EBAY: Ebay; WMT: Walmart; BBY: Best Buy; SHLD: Sears; GPS: GAP

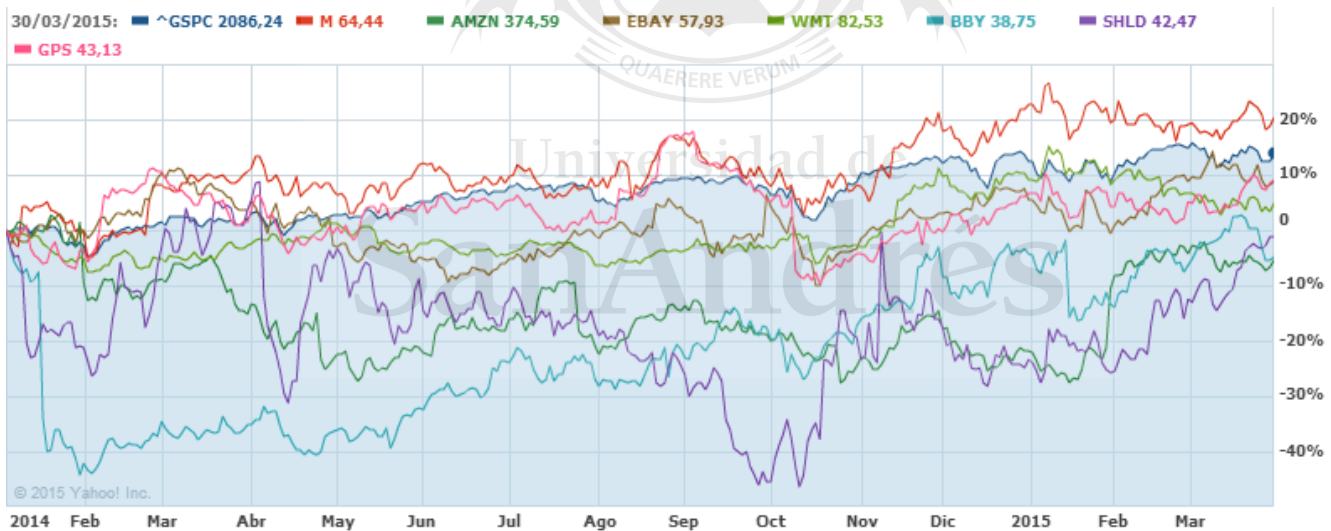
Figura 17: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2010



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; HD: The Home Depot; CVS: CVS; WBA: Walgreens; TGT: Target; LOW: Lowe's Co.; JPC: JC Penney; TJX: TJX Co.

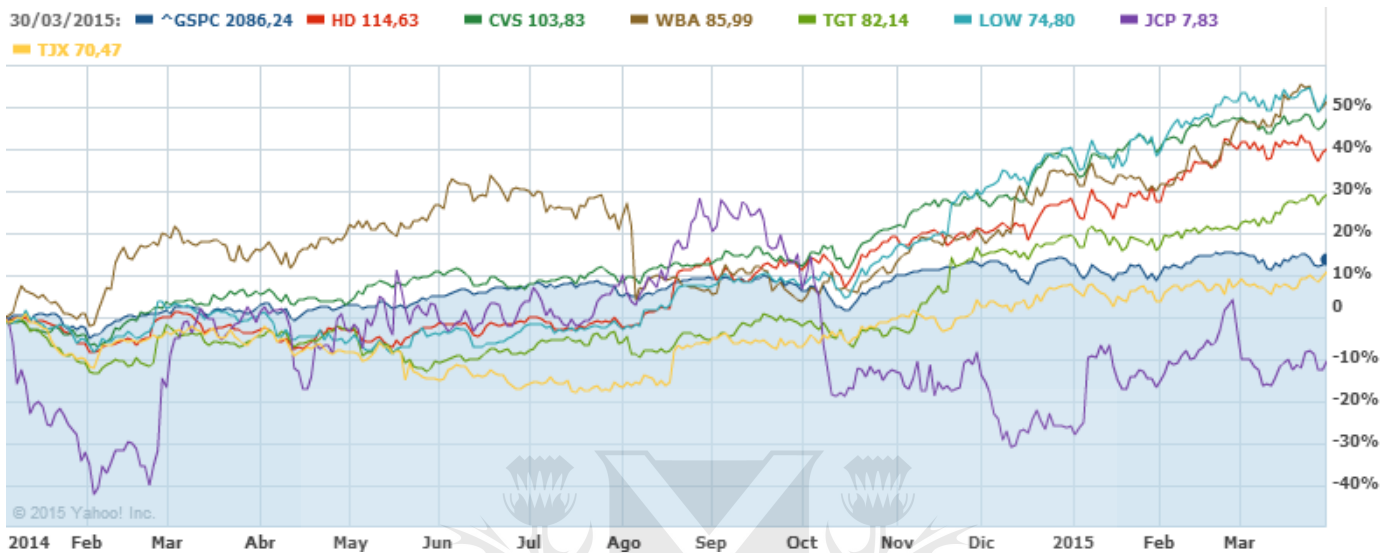
Al analizar los últimos 5 años, período post crisis de EUA, los grandes ganadores fueron Macy's y Home Depot, con un 300% de aumento cada uno versus cerca de 80% de S&P500; y en una segunda posición aparecen TJX con un incremento por encima de 250%, y Lowe's y CVS con poco más de 200%. Los que más perdieron terreno en este período son los mismos que en 10 años: Sears y JC Penney con cerca de 50% de caída de la acción, y Best Buy aparece en segundo nivel habiendo terminado el período con un valor similar al inicio, cuando el S&P 500 creció cerca del 90%.

Figura 18: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2014



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; M: Macy's; AMZN: Amazon; EBAY: Ebay; WMT: Walmart; BBY: Best Buy; SHLD: Sears; GPS: GAP

Figura 19: Evolución del valor de la acción de compañías en análisis, desde 2014



Fuente: Yahoo finance. Referencias: ^GSPC: S&P 500; HD: The Home Depot; CVS: CVS; WBA: Walgreens; TGT: Target; LOW: Lowe's Co.; JCP: JC Penney; TJX: TJX Co.

Finalmente, al analizar la evolución de las acciones del último año, las compañías que más ganaron son Lowe's y Walgreens con 50% de aumento, CVS con un 45%, y Home Depot con 40%. Entre los que más perdieron terreno son están JC Penney con 10% de retracción, y Best Buy y Amazon que cayeron un 5%.

En la siguiente tabla se ve un resumen cualitativo de lo visto de evolución del valor de la acción en los tres períodos.

Empresa	Evolución Acción		
	10 años	5 años	1 año
Walmart	=	=	-
Target	=	=	+
Sears	--	--	-
Amazon	+++	+	--
E Bay	-	+	=
CVS	++	+	++
Walgreens	=	+	++
The Home Depot	+	++	++
Lowe's Company	+	+	++
Best Buy	-	-	--
Macy's	+	++	=
J C Penny	--	--	--
Gap	=	=	=
TJX Companies	++	++	=

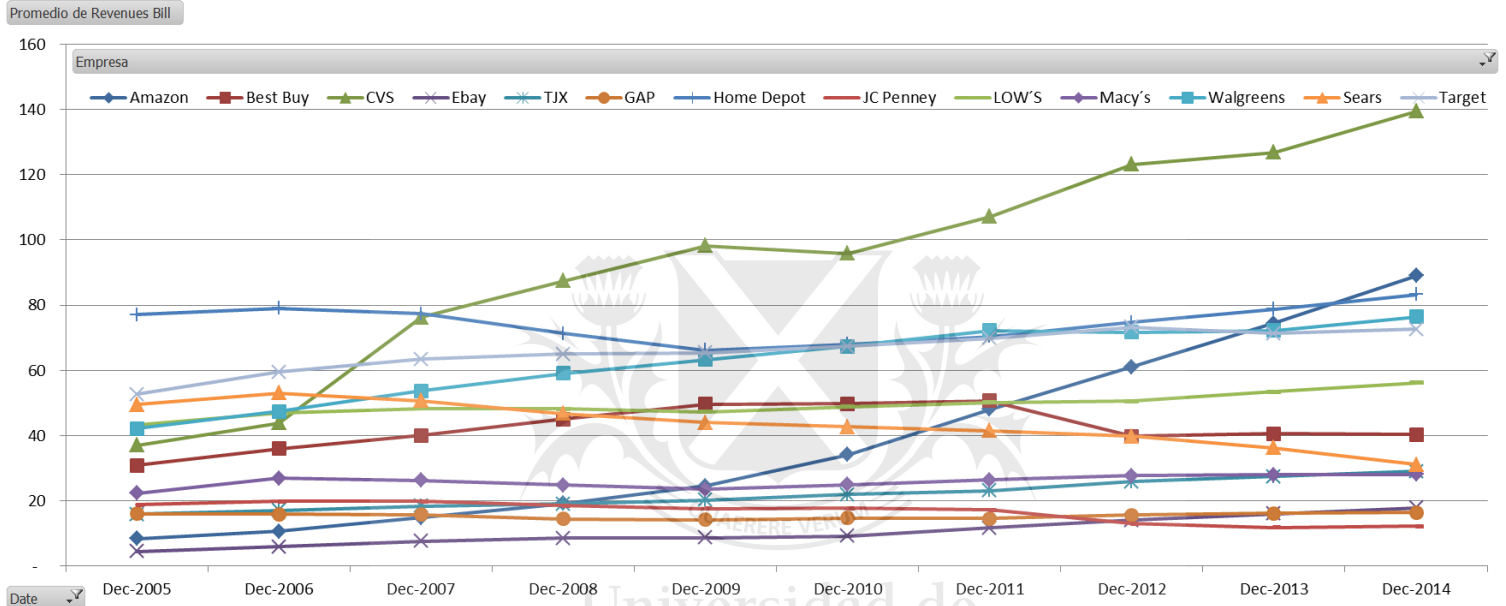
Algunos comentarios a destacar:

- Sears, J C Penney y Best Buy fueron los grandes perdedores, mostrando reducción de su valor en los tres períodos de tiempo analizados
- Los Retailers relacionados con los productos farmacéuticos (Walgreens y CVS), así como los de Home Improvement (Home Depot y Lowe's), mostraron buenos desempeños en todos los períodos analizados. A ellos se les suma Macy's y TJX, aunque el 2014 mostraron resultados promedio.
- Amazon, el gran ganador mirando los últimos 10 años, mostró un resultado más discreto en los últimos 5; y durante el 2014 sus acciones cayeron más que S&P 500.

## Ventas

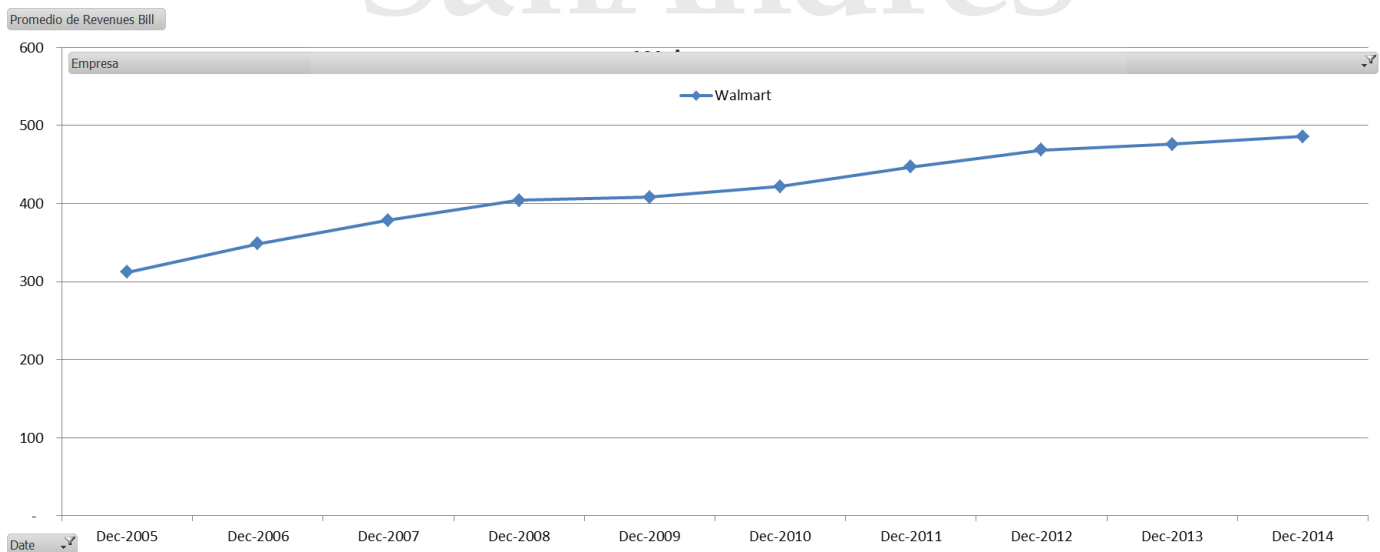
A continuación se ve la evolución de las ventas de los Retailers en análisis, en los últimos 10 años. Walmart se verá en gráfico aparte por un tema de escala.

Figura 20: Evolución de Ventas de compañías en análisis (sin Sears)



Fuente: Y Charts.

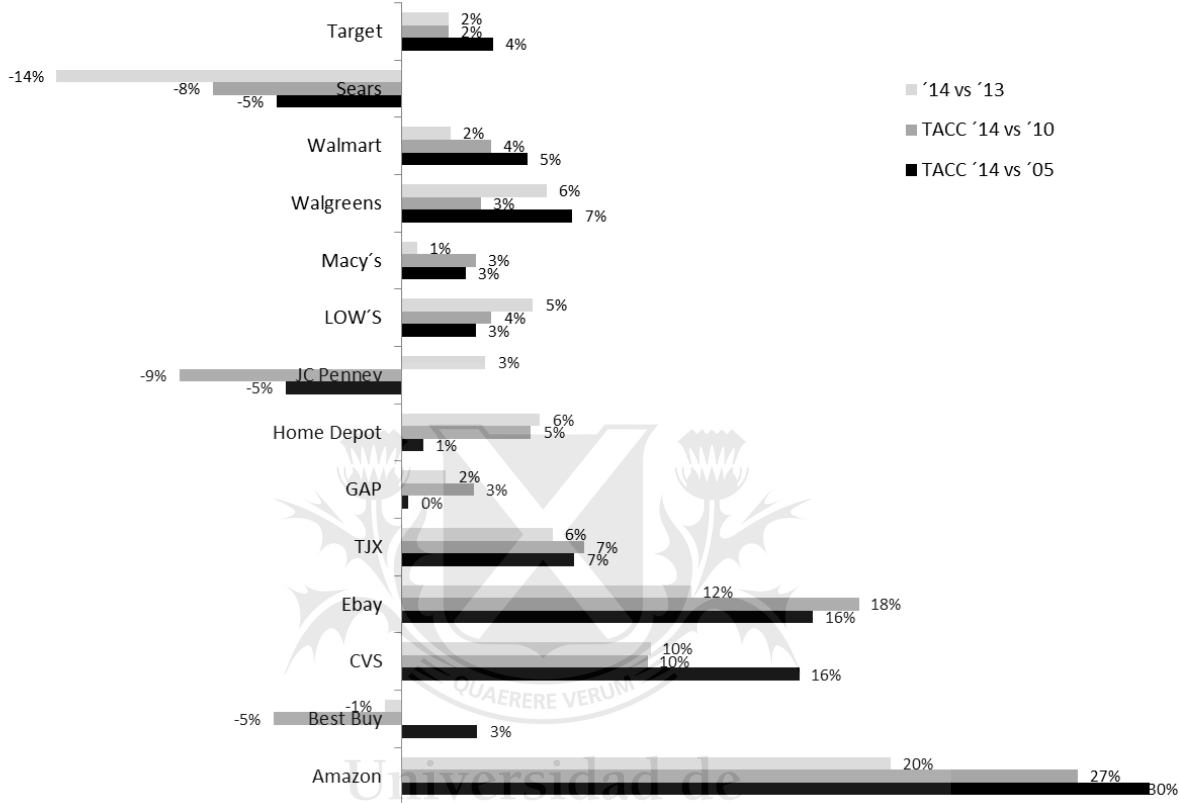
Figura 21: Evolución de Ventas de Sears



Fuente: Y Charts.




Figura 22: Crecimiento anual de ventas de las compañías analizadas



Fuente: Y Charts.

En los últimos 10 años, en valores absolutos, Walmart fue el Retail que más creció en ventas, con cerca de usd 175 billones; seguido por CVS, que creció usd 102 billones. Cuando se analiza el mismo crecimiento, pero en el mediano plazo (últimos 5 años) sigue siendo Walmart el de mayor crecimiento con usd 78 billones, pero seguido de Amazon, con 64 billones. Y se analiza el último año, fue Amazon el que más creció, con usd 15 billones vs el año anterior; seguido por CVS con usd 13 billones de incremento.

Si se analiza el incremento porcentual, tanto en el largo, como mediano y corto plazo, el que más creció fue Amazon, con tasas anuales de crecimiento compuesto (TACC) de 30, 27 y 20% respectivamente; seguido por EBAY y CVS, con crecimientos que rondan el 50% del de Amazon. Teniendo en cuenta que sus USD 90 billones son venta online,

EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL	 Universidad de <b>SanAndrés</b>
Trabajo de Graduación	

representa aproximadamente el 5% del total del E-Commerce mundial; un 30% del E-Commerce de EUA, y más del 100% del E-Commerce de UK.

Por último, Sears fue la empresa con mayor pérdida de ventas (perdió en los tres sub-períodos analizados); y las otras dos empresas que mostraron retracción de ventas fueron JC Penney y Best Buy.

Respecto a la evolución de ventas exclusivamente online, de la información de la NRF (National Retail Federation) se desprende que Walmart creció porcentualmente más que Amazon, 30% vs 20% respectivamente, lo que algunos analistas pueden ver como un leve emparejamiento de fuerzas y que los brick-and-mortar están comenzando a dominar el E-Commerce; pero la realidad es que a nivel volumen de ventas, solo el incremento que logro Amazon en 2014 es mayor al total de ventas anuales online de Walmart. Las ventas anuales de Amazon son mayores que la venta online de los 25 Retailers más grandes de Estados Unidos.


### Resultado Neto

A continuación se muestra la evolución del resultado neto, como porcentaje de la venta, de cada Compañía.

Figura 23: Resultado Neto sobre ventas de las empresas analizadas

Año	Amazon	Best Buy	CVS	TJX	GAP	Home Depot	JC Penney	LOW'S	Macy's	Walgreens	Walmart	Sears	Target
Dec-2005	4,2%	3,7%	3,3%	4,3%	6,9%	7,6%	5,8%	6,4%	6,3%	3,7%	3,6%	1,7%	4,6%
Dec-2006	1,8%	3,8%	3,1%	4,3%	4,9%	7,3%	5,8%	6,6%	3,7%	3,7%	3,2%	2,8%	4,7%
Dec-2007	3,2%	3,5%	3,5%	4,2%	5,3%	5,7%	5,6%	5,8%	3,4%	3,8%	3,4%	1,6%	4,5%
Dec-2008	3,4%	2,2%	3,7%	4,6%	6,7%	3,2%	3,1%	4,6%	-19,3%	3,7%	3,3%	0,1%	3,4%
Dec-2009	3,7%	2,7%	3,8%	6,0%	7,8%	4,0%	1,4%	3,8%	1,4%	3,2%	3,5%	0,5%	3,8%
Dec-2010	3,4%	2,6%	3,6%	6,1%	8,2%	4,9%	2,2%	4,1%	3,4%	3,1%	3,9%	0,3%	4,3%
Dec-2011	1,3%	-2,4%	3,2%	6,5%	5,7%	5,5%	-0,9%	3,7%	4,8%	3,8%	3,5%	-7,6%	4,2%
Dec-2012	-0,1%	-1,1%	3,1%	7,4%	7,3%	6,1%	-7,6%	3,9%	4,8%	3,0%	3,6%	-2,3%	4,1%
Dec-2013	0,4%	1,3%	3,6%	7,8%	7,9%	6,8%	-11,7%	4,3%	5,3%	3,4%	3,4%	-3,8%	2,8%
Dec-2014	-0,3%	3,1%	3,3%	7,6%	7,7%	7,6%	-6,3%	4,8%	5,4%	2,5%	3,4%	-5,4%	-2,3%
Prom '12-'14	0,0%	1,1%	3,4%	7,6%	7,6%	6,8%	-8,5%	4,3%	5,2%	3,0%	3,5%	-3,8%	1,5%

Fuente: Y Charts.

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

Algunas conclusiones a mencionar de esta información son:

- La empresas de Apparel, TJX y GAP, muestran el mejor margen sobre ventas, con 7,6% promedio últimos tres años; seguidas de Home Depot (Home Improvement), con 6,8% en mismo período, aunque habiendo igualado a las mencionadas en el último año
- Best Buy viene mostrando una recuperación después de la fuerte caída del 2011, mientras que Target viene perdiendo margen final en el mismo período, estando por debajo del -2% en el último año
- JC Penney primero, y Sears en menor medida, son las empresas más comprometidas en cuanto a margen final, con altos márgenes negativos
- El resultado neto promedio de los últimos 3 años de Amazon es negativo

### **Conclusión del Análisis de KPIs**

La evolución de los indicadores vistos no indica que estemos en un proceso de desaparición de los Retailers Tradicionales ni mucho menos. Más allá de los impresionantes números que muestra Amazon tanto en la evolución del valor de su acción en los últimos 10 años, como en sus incrementos de ventas; en el resto de las empresas analizadas se ven performances destacadas tanto por lo positivo como por lo negativo, como podría ocurrir al ver una cantidad semejante de empresas de otras industrias.

Es interesante analizar especialmente a Amazon para entender si su gran crecimiento se debe principalmente al impacto del E-commerce en el Retail, o a que su estrategia y gestión le permitió mantener ventajas competitivas sostenidas.

### 3.3. Estrategia de Amazon


Fundada en 1994 por Jeff Bezos, Amazon nació en el auge de las empresas “punto.com”, siendo una de las pocas que perduró, y de las primeras grandes compañías que empezó a vender productos online. Viendo el enorme potencial que tenía internet para los negocios, Bezos investigó distintas alternativas de nichos para explotar las bondades de esta nueva tecnología, decidiéndose finalmente por la venta de libros. Las oportunidades que ofrecía este nicho eran:

- ✓ Contaba con millones de SKUs, imposible de administrar por las librerías tradicionales
- ✓ Ya contaba con un catálogo en formato digital: CD-Roms de Distribuidores
- ✓ Era un mercado de varios billones de dólares
- ✓ La industria contaba con una eficiente logística: Ingram

Su competencia inicialmente fueron las librerías tradicionales, y luego el Retailer Barnes & Noble. Después de un importante crecimiento en el mencionado nicho, comenzó a agregar nuevas categorías a su oferta, como música, video juegos, películas, productos de Informática, electrónica, fitness, ropa, juguetes, y artículos para bebés entre muchos otros; vendiendo hoy en día casi cualquier producto. Su actual misión es “Ser la Compañía más orientada al cliente en el mundo, donde los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que puedan querer comprar online, buscando siempre ofrecer el menor precio posible” (Fuente: <http://www.iris.xyz/marketing/how-amazon-makes-billion-dollar-company-consumer-centric>)

Cuando se analiza la evolución del negocio de Amazon, se puede describir como parte de su estrategia los siguientes aspectos

1. Diferenciación por amplio surtido y bajo precio
2. Gestión de largo plazo, más allá de las exigencias del mercado
3. Crecimiento apalancado con M&A

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

4. Estar en la vanguardia de los Sistemas y Servicios ofrecidos
5. Estrategia de última milla: “The Last Man Standing”
6. Utilizar sus core competences para apalancar nuevos negocios

**1. Diferenciación por amplio surtido y bajo precio.**

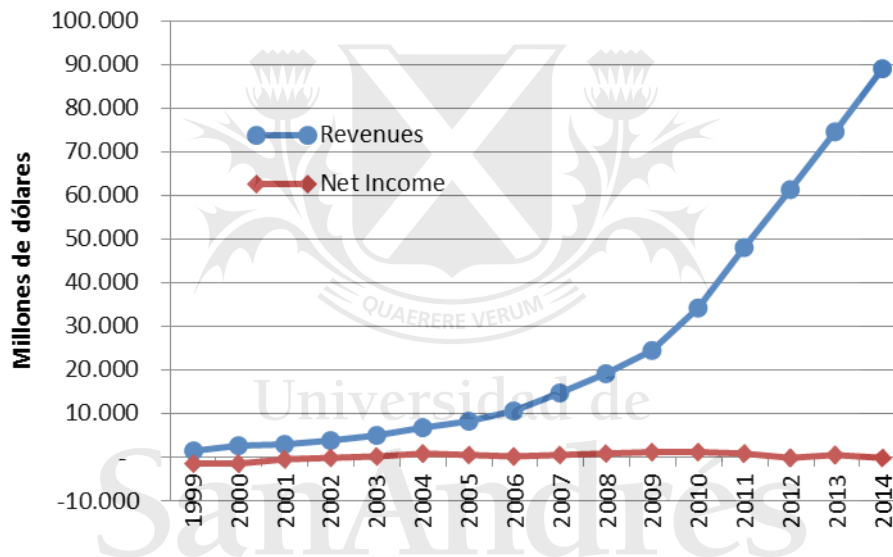
Esta diferenciación estratégica está mencionada en su Misión. Respecto al surtido ya se mencionó que fueron agregando categorías llegando hoy a vender casi cualquier producto. Esto lo logró aprovechando tres de sus mayores fortalezas, y que tienen que ver con el valor de su marca, su logística, y la tecnología desarrollada alrededor de su sitio web. En 2014 Amazon llegó a ofrecer más de 250 millones de productos en Estados Unidos, unos 150 millones en Gran Bretaña y unos 10 millones en China, como para mencionar algunos países (<http://export-x.com>)

Respecto a los bajos precios, hay dos aspectos a mencionar. Primero la ventaja competitiva de no tener en su estructura de costos el peso de las sucursales físicas, que en diversos Retailers / Países podría rondar entre el 7 y 11 % de la venta (reuniones con ejecutivos de empresas en Promat 2015 y Future Stores 2015). Y segundo una estrategia de pricing que permite mantener la percepción de líder en precio a partir de un “inteligente” y continuo cambio de precios basado en algoritmos que le dan una fortaleza versus el resto de la industria. Un mismo artículo puede variar varias veces su precio en el mismo día dependiendo del stock disponible, de la demanda, de la evolución de artículos similares, de las ofertas de otras empresas, etc. Mientras que Retailers como Best Buy o Walmart no llegan a cambiar 100.000 precios por mes; Amazon llegó a cambiar hasta 2,5 millones de precios por día. Dependiendo de la categoría y del posicionamiento que tienen en la misma, es la magnitud de la evolución de los precios de sus artículos. Consumer Electronics por ejemplo, categoría donde Amazon ya goza de la percepción del público de ser líder en precios, sufre menos variaciones en sus artículos que otras categorías donde tiene por objetivo crecer en share (<http://www.businessinsider.com/amazon-price-tracking-2014-8>)

## 2. Gestión de largo plazo, más allá de las exigencias del mercado


Bezos siempre predicó que lo que importa es el largo plazo, aunque para las empresas que cotizan en bolsa las presiones de los inversionistas suelen generar el rumbo contrario. Bajo esta premisa es que sus decisiones fueron tendientes a lograr el crecimiento y madurez de la Compañía, antes que a generar resultados para los accionistas, lo que se puede ver en la evolución de Ventas y Márgenes de la siguiente figura

Figura 24: Evolución de Ventas y Margen Neto



Fuente: YCharts

Lo estrategias comentadas en los puntos 4 y 5 se soportan en esta gestión largo-placista de reinvertir las ganancias ponderando el crecimiento. El interrogante es, habiendo visto la evolución de la acción de la compañía del último año, si el mercado de capitales no está comenzando a exigirle la tan diferida rentabilidad.

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

### **3. Crecimiento apalancado con M&A**

El importante incremento de ventas de Amazon no se dio únicamente de manera orgánica, sino que tuvo una fuerte estrategia de F&A (Fusiones y Adquisiciones) que le permitió absorber know how y recursos humanos valiosos, además de evitar potenciales competidores. Primeo comenzó adquiriendo empresas pequeñas o Start Ups con mucho potencial, hasta que en 2009, después de haber intentado emular con su propio “Endless.com” al ya por entonces exitoso E-Retailer de venta de zapatos: Zappos.com, la termina adquiriendo por más de mil millones de dólares. Zappos venía creciendo fuertemente en ventas en una categoría que por su momento ya mostraba mucho potencial; y además estaba cambiando su estrategia a transformarse en una empresa que no vendía solo zapatos; sino casi cualquier cosa; con foco en darle al cliente la mejor experiencia de compra. Zappos es famosa mundialmente por esto, por el “Delivering Happiness” y por su cultura corporativa, con el “Wow Experience”.

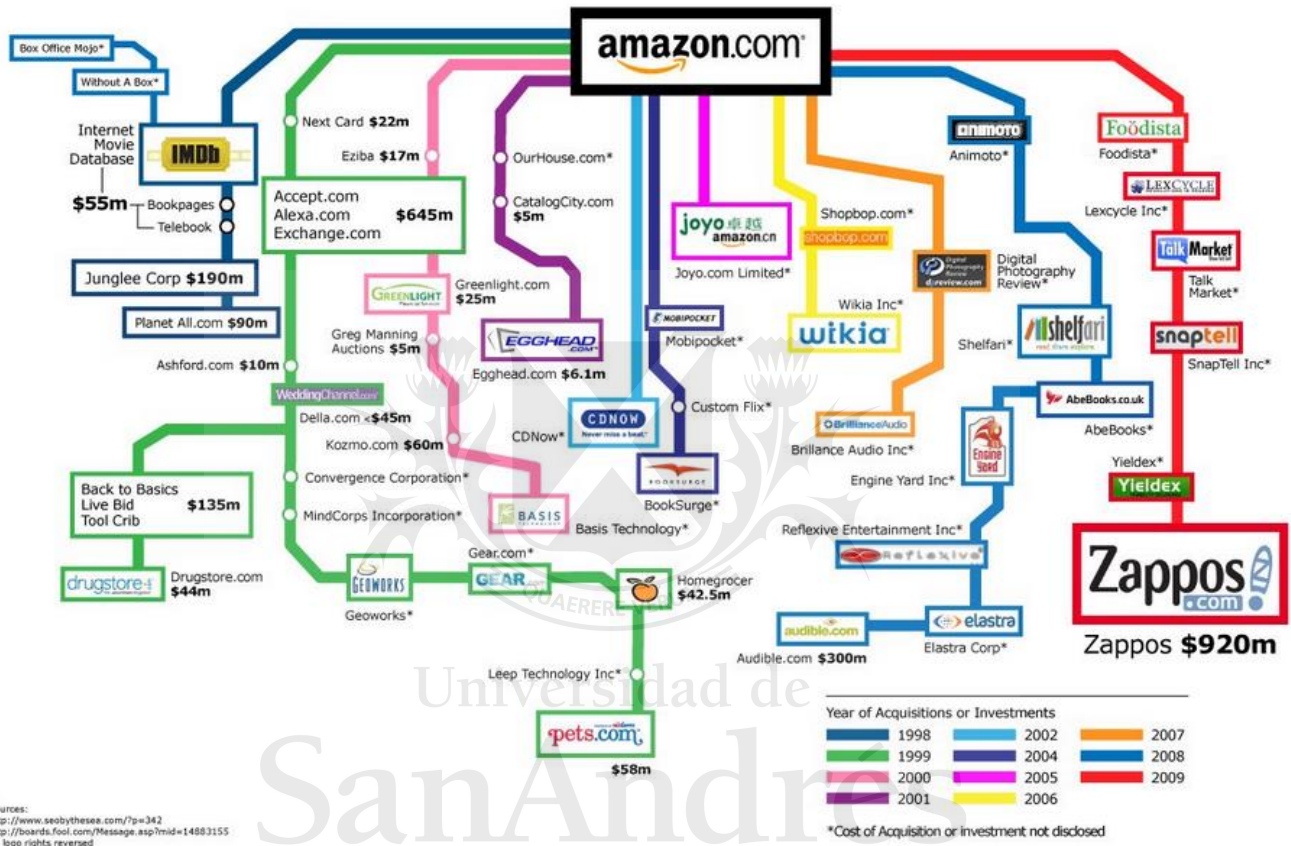
A continuación se muestran las distintas adquisiciones e inversiones que hizo Amazon desde 1998, hasta la gran adquisición de Zappos.com

Universidad de  
**San Andrés**

Figura 25

Meet the Boss

## Amazon Acquisitions and Investments



Fuente: Businessinsider.com; Meet the Boss

En los siguientes años continuó con distintas fusiones y adquisiciones como se indica a continuación:

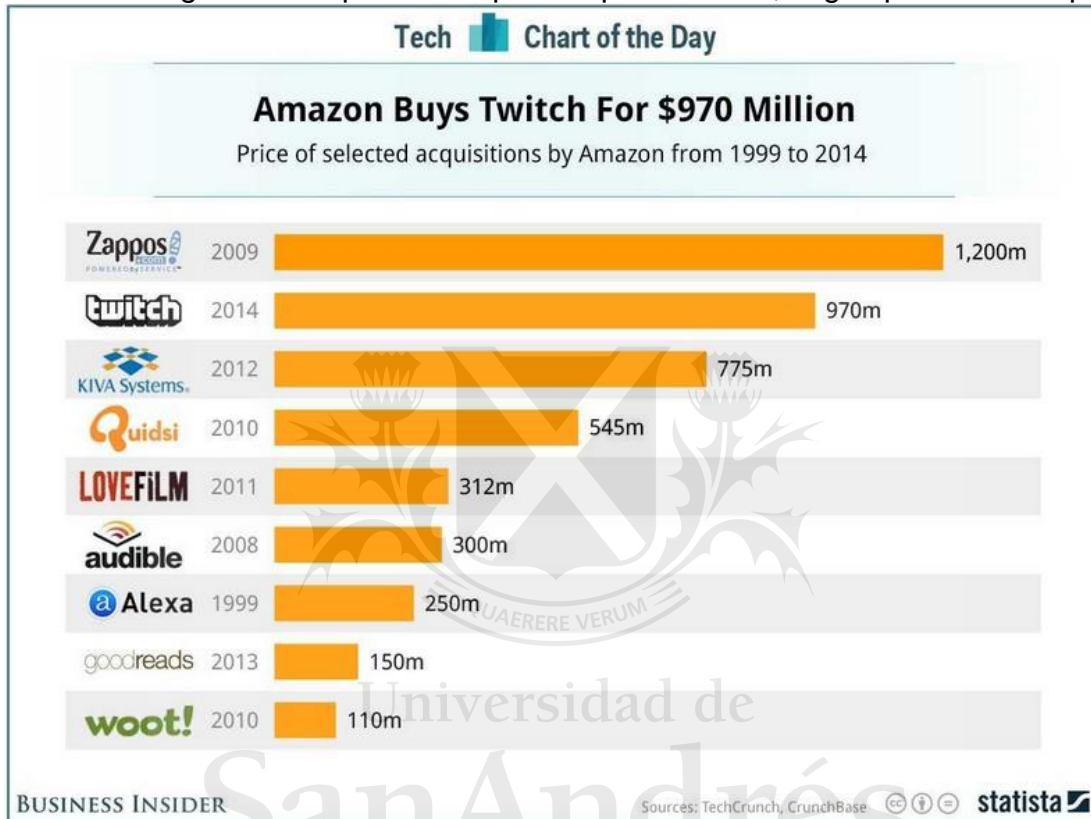
- 2010: Touchco. Woot, Quidsi, BuyVIP, Amie Street.
- 2010: Toby Press
- 2011: LoveFilm, The Book Depository, Pushbutton, Yap
- 2012: Kiva Systems, Teachstreet, Evi
- 2013: IVONA Software, Goodreads, Liquavista,
- 2014: Double Helix Games, comiXology, Twitch
- 2015: Annapurna Labs, a chip designer based in Yokneam, Israel

Fuente: Wikipedia.com




Igualmente, Zappos sigue siendo a la fecha la inversión más grande que hizo la compañía en este tipo de estrategia.

Figura 26: Ranking de las empresas adquiridas por Amazon, según precio de adquisición



Fuente: Businessinsider.com

Con los recursos financieros, humanos y tecnológicos con los que ya cuenta la compañía, más la diversidad de negocios que pueden darle sustentabilidad a estrategias corporativas que de otra manera serían inviables, por ejemplo siendo solo un Retail, Amazon creó una importante barrera de entrada donde muchos start-ups chocan por no poder sostener en el tiempo un negocio con la complejidad y estructura de P&L (Profit & Lost Report) que le exige Amazon como competidor.

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

#### **4. Estar en la vanguardia de los Sistemas y Servicios ofrecidos**

Para Bezos la innovación y la obsesión por el cliente fueron y son dos de sus principales valores que le permiten lograr estar en la vanguardia de los Sistemas y Servicios. Para innovar él propone no pensar en qué es lo que va a cambiar o puede cambiar, sino todo lo contrario: Enfocarse en qué no va a cambiar en el largo plazo, y ponen todo su esfuerzo y recursos en eso. Y que el cliente quiera bajo precio, es un ejemplo de esto.

Las innovaciones atribuidas a Amazon son muchas, y la mayoría de ellas pasaron a ser estándares de la industria: Feedback de clientes, one click payment, free delivery, afiliación, same day delivery, etc. Bezos entendió que solo con la innovación podría mantenerse en la vanguardia, y persiguiendo esta estrategia es que destina muchos recursos a Research & Development (R&D), lo que está en línea con su gestión de largo plazo, y explica en parte por qué con menores costos de ventas que los Retailers tradicionales, no muestra mayores resultados netos. En la Figura 27 se ve el peso y evolución de la inversión en R&D, pasando de 5% de su venta en 2010, a 10% en 2014, alcanzando los USD 9,3 billones. Ya en 2011 Bezos daba explicaciones del porqué de semejante inversión (<http://www.businessinsider.com/why-i-jeff-bezos-keep-spending-billions-on-amazon-rd-2011-4>). A continuación se transcribe parte del texto:

“Look inside a current textbook on software architecture, and you’ll find few patterns that we don’t apply at Amazon. We use high-performance transactions systems, complex rendering and object caching, workflow and queuing systems, business intelligence and data analytics, machine learning and pattern recognition, neural networks and probabilistic decision making, and a wide variety of other techniques. And while many of our systems are based on the latest in computer science research, this often hasn’t been sufficient: our architects and engineers have had to advance research in directions that no academic had yet taken. Many of the problems we face have no textbook solutions, and so we -- happily -- invent new approaches”

Los tests de entrega domiciliaria utilizando Drones, o el recientemente lanzado Dash Button son solo otros ejemplos de este tipo de inversiones.

Figura 27: Evolución del P&L de Amazon, 2010-2014

	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Revenues	100%	100%	100%	100%	100%
Gross Margin	22%	22%	25%	27%	29%
SG&A	13%	15%	16%	17%	19%
R&D	5%	6%	7%	9%	10%
EBIT	4,1%	1,8%	1,1%	1,0%	0,2%
Net Income	3,4%	1,3%	-0,1%	0,4%	-0,3%

Fuente: Investing.com. Referencias: SG&A: Selling, General and Administrative Expenses; R&D: Research and development;

## 5. **Estrategia de última milla: “The Last Man Standing”**

La realidad es que las ventas online vienen teniendo crecimientos anuales de más de un dígito en parte gracias a la eterna acción de marketing del free shipping, para algunos analistas, el Caballo de Troya de los E-Retailers ([www.joc.com/international-logistics/e-tailing%E2%80%99s-trojan-horse\\_20140620.html](http://www.joc.com/international-logistics/e-tailing%E2%80%99s-trojan-horse_20140620.html)). ¿Es suficiente la teórica menor estructura de costos de un E-Retailer para que pueda compensar el costo de una entrega domiciliaria obligada no cobrada al cliente, vs un Retailer convencional donde el cliente puede retirar el producto de la sucursal? Desde ya que esto es válido para aquellos productos portables, es decir, los que un cliente puede retirar físicamente de una sucursal, y que cuanto más barato es el producto, más pesa relativamente el costo de la entrega.

En la siguiente Figura se ve un estado de situación y evolución de las ventas web de Estados Unidos, con free shipping, lo que indica que su uso sigue en aumento; representando una burbuja cada vez más grande, así como el potencial impacto que generaría el hipotético escenario de que se comiencen a cobrar todos los envíos.

Figura 28



Fuente: Comscore

Para reemplazar las bondades de las sucursales tradicionales, primero hay que lograr una excelente experiencia de compra con una página amigable e inteligente al mismo tiempo; que le facilite al cliente la búsqueda y selección del producto que necesita; y con un alto nivel de conversión del tráfico en transacciones, por ejemplo trabajando el Cross Selling (oferta de productos relacionados al que el cliente está buscando). Y luego, una vez que el producto fue adquirido, brindar un excelente servicio de entrega al menor costo posible. Y se menciona que Amazon sigue una estrategia de “the last man standing”, ya que aún con lo mencionado del free shipping, realiza enormes inversiones en infraestructura e incurre en altos costos necesarios para alcanzar un elevado nivel de servicio que puso como benchmark a sus competidores, esperando que no pudieran seguirlo por quedarse sin oxígeno en el camino (Scott Galloway - [www.youtube.com/watch?v=XCvwCcEP74Q](http://www.youtube.com/watch?v=XCvwCcEP74Q)).

Intentando alcanzar la excelencia en el servicios de entrega, Amazon buscó siempre reducir los tiempos de entrega, yendo primero por el no muy antiguo concepto de same-day-delivery; es decir, lo que un cliente compra un día lo recibe el mismo día; y luego

apuntando al same-hour-delivery para grandes ciudades, cuya implementación implica altos costos logísticos.

Para tener una logística eficiente en la manipulación y almacenamiento de mercadería, y alcanzar menores tiempos de entrega a nivel nacional, la estrategia que utilizó hasta ahora fue la de armar una amplia red propia de Centros de Distribución (en realidad hay algunos de terceros, pero la gran mayoría son propios), estratégicamente distribuidos, tercerizando la distribución en las grandes empresas especializadas como Fedex y UPS. Actualmente Amazon cuenta con 144 Centros de Distribución (CD) en todo el mundo, que suman 8,5 millones de metros cuadrados. En Estados Unidos son 67 Centros de Distribución y 4,8 los millones de metros cuadrados promediando en más de 70.000 m<sup>2</sup>/CD (fuente: [http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)).

Figura 29: Red de Centros de Distribución de Amazon en Estados Unidos



Fuente: [http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)

Una característica de estos Centros de Distribución en pos de la eficiencia es la alta automatización que tienen, con uso de distintas tecnologías para el armado de pedidos como los Sorters (Clasificadores automáticos), AGV (Vehículos Guiados Automáticamente), etc. Por otro lado, y de la mano con lo comentado de R&D, tienen desarrollos muy avanzados de los Sistemas que utilizan para la gestión de los Centros de Distribución (WMS: Warehouse Management System) para poder efficientizar el uso del espacio con la gran cantidad de referencias (SKUs) que manejan, y minimizar los tiempos de preparación de pedidos; con lógicas de guardado caótico (en cuanto a ubicación por producto) que contemplan las lógicas y procesos del proceso de picking. A continuación se ven dos fotos, una con los AGV que llevan de manera automática las estanterías con productos, del lugar de almacenamiento hasta donde están los operadores pickeando pedidos; y la otra mostrando un sorter (clasificador), donde los productos que fueron pickeados y puestos encima de conveyors (cintas o mecanismos transportadores), son clasificados automáticamente y enviados a su bajada de línea correspondiente de acuerdo al destino que cada uno de ellos tenga.

Figura 30: Vehículos AGV y Sorters utilizados en los Centros de Distribución de Amazon



AGV llevando estanterías



Sorter

Fuente: Research Google Images

Un aspecto no menor a mencionar relacionado a la eficiencia que busca Amazon en sus Centros de Distribución, es la prensa que está teniendo relacionado a explotación laboral, por un tema de cantidad de horas que exige trabajar en picos de demanda, la presión por la alta productividad exigida, la imposición de flexibilidad horaria para cuando se tiene una baja en la demanda, etc. Entre otros casos hubo un documental de la BBC de Londres en Diciembre de 2013, con una cámara oculta de un periodista “infiltrado” como operario en un CD en Gales, mostrando entre otras cosas que debía caminar más de 17 kilómetros en jornadas nocturnas de más de 10 horas (el máximo permitido en ese país para ese turno es de 8 hs.), y con un sistema de alarma que sonaba si el operario (periodista) bajaba el ritmo de trabajo ([www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-236499-2013-12-27.html](http://www.pagina12.com.ar/diario/elmundo/4-236499-2013-12-27.html)). Otro caso reciente, de Noviembre de 2014, es el de Nichole Gracely, que con un Master Degree trabajaba en Amazon para solventar sus estudios, siendo una de las mejores operadoras del Centro de Distribución donde trabajaba. En una nota cuenta sobre la explotación que sufrió mientras trabajaba en la empresa, y que cuando protesto perdió el empleo y no consiguió otro, llegando a quedarse sin nada y pasando a vivir en la calle. El título de la nota era: 'Being homeless is better than working for Amazon' (<http://www.theguardian.com/money/2014/nov/28/being-homeless-is-better-than-working-for-amazon>)

Para cerrar el punto, más allá de la eficiencia que logra Amazon con su logística, esta estrategia del “The last man standing” le generó un aumento de costos que es difícil de sostener hasta para ellos. Los costos de envío subieron 40% promedio anual desde 2005, mientras que las ventas lo hicieron a una tasa del 30%. A continuación se ve por un lado el crecimiento de los costos de envío de Amazon desde el 2005 al 2013; y también la diferencia entre el “delivery fee” (valor cobrado por la compañía) y el costo, para el 2014. En el último año, el costo (estimado con real hasta tercer trimestre) de transportar mercadería le representaría a Amazon el 7,4% de la venta, y lo que no recuperaría por descuentos o envíos sin cargo, serían usd 3,5 billones: el 4% de la venta.

Figura 31: Evolución de los costos de envío de Amazon 2005-2013, y estimación del valor cobrado y costo para el 2014



Fuente: Bloomberg businessweek, Amazon, E-tailing's trojans horse-The journal of Commerce-Jun 20/2014


Nota: Estimación Shipping Fee y Transportation Costs 2014, considerando valores reales del primer trimestre 2014

## 6. Utilizar sus core competences para apalancar nuevos negocios

También como parte de su estrategia buscaron siempre apalancar sus core competences como para generar nuevos negocios, aunque fueran ajenos a la industria del Retail. Tres negocios importantes de la compañía que son ejemplo de esto:

- Ser Marketplace, es decir, unir vendedores con compradores a través del sitio propio, cobrando un fee por transacción. Como Marketplace el portal de Amazon tiene un potencial enorme dado que cuenta con el tráfico de 85 millones de clientes unívocos ([www.theverge.com/2015/3/30/8309573/amazon-launches-home-services](http://www.theverge.com/2015/3/30/8309573/amazon-launches-home-services))
- Ofrecer sus servicios de logística (fulfillment services), transformándose de alguna manera también en operador logístico, ofreciendo a quienes quieran pagar por el servicio, una logística con alta capilaridad y eficiencia.
- Ofrecer Web Services: Por ejemplo, firmó un contrato con la CIA (600 millones de dólares por diez años) para proporcionarle una nube privada: un espacio de almacenamiento de información virtual propio y hermético



<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	


([www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/the-details-about-the-cias-deal-with-amazon/374632/](http://www.theatlantic.com/technology/archive/2014/07/the-details-about-the-cias-deal-with-amazon/374632/))

Indiscutiblemente Amazon es una de las empresas más estratégicas de estos tiempos, y quien fue de alguna manera mostrando al resto del mundo el camino de cómo hacer E-Commerce. No se lo clasifica dentro de las empresas que supieron adecuarse a este cambio, sino de las que lo generaron. La revista Forbes la denominó “la General Electric de la actualidad”, y a Jeff Bezos, “el Jack Welch” moderno. Un artículo especializado menciona que ver a Amazon es como ver una partida de ajedrez, y que en cada movimiento de Amazon se ve qué juego quiere jugar y contra qué oponente. Y que ese juego lo gana Amazon antes de que su oponente sepa que lo estaba jugando. Últimamente Amazon no parece estar en el negocio del Retail, sino en el negocio de innovar negocios, y en todos ellos ha sabido desarrollar ventajas competitivas ([www.forbes.com/sites/venkatesh rao/2011/12/14/the-amazon-playbook/](http://www.forbes.com/sites/venkatesh rao/2011/12/14/the-amazon-playbook/))

### 3.4. Estrategia de los últimos años: Retailers Tradicionales

En los últimos años, y con la evolución vista hasta aquí del E-Commerce, los Retailers fueron cambiando sus estrategias para hacer frente a la nueva amenaza competitiva que representaban los E-Retailers, especialmente Amazon. Los pilares de estos cambios fueron:

1. **Migración al concepto Omni Channel**
2. **Diferenciación a partir de la experiencia In Store**
3. **Optimización de la Red Logística**
4. **Ampliación del Surtido**
5. **Adecuación del Pricing y Estructura de Costos**

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

## 6. Uso del canal online para Expansión Internacional

### 1. Migración al concepto Omni Channel

Este es el corazón de la nueva estrategia de los Retailers para lograr la mejor integración de sus canales online y offline, tanto con lo que se llama Omni Channel Commerce, como Omni Channel Distribution. El primero es brindar a los clientes la posibilidad de investigar y realizar compras a través de todos los canales existentes: Web, Sucursal, Telefónicas, Dispositivos móviles, etc. El Omni Channel Distribution es dar la posibilidad de que se entregue también desde todas las alternativas posibles. Y finalmente el objetivo es dar la posibilidad al cliente combinar cualquier alternativa posible entre ambos aspectos: Investigar Online, Comprar Offline y Retirar el producto; Investigar offline, comprar online y hacer entrega domiciliaria; investigar y comprar online, haciendo pick up store (retirarlo desde una sucursal, también conocido como Click and Collect); etc. El viaje del cliente por el Omni Channel no es lineal, sino que puede moverse indistintamente en cualquier orden, por los distintos canales.


Para el Retail tradicional, caducó la alternativa de ser un Pure Player offline, es decir, de hacer Single-Channel Retailing. El siguiente gráfico detalla lo explicado del Omni Channel.

Figura 32: Estrategia de Omni Channel




Algunos impactos y desafíos que esto generó en las empresas

- Inversión en IT:** Las empresas lanzaron y siguen manteniendo inversiones millonarias en la mejora de sus sistemas, ya sean sus desarrollos Web, herramientas de Customer Relationship Management o softwares logísticos. Warby Parker, Retail Estadounidense de venta de anteojos que nació como Pure online Player y que luego sumó locales tradicionales, desarrolló una simple e intuitiva interfaz para que el cliente pueda cargar fotos y “probarse virtualmente” los anteojos sin visitar una sucursal. Otro ejemplo de desarrollos de IT, es el desarrollo de soluciones de gestionan todos los pedidos de una compañía, sean online u offline, a través de todas las posibles formas de entrega, comúnmente denominado DOM (Delivery Order Management). Este software analiza disponibilidad de stock, posibles rutas de entrega con sus capacidades, y requerimientos de los clientes entre otras variables, y define desde donde despachar cada pedido, y de qué manera hacerlo llegar a destino. Un artículo del Wall Street Journal de fines del 2013 ya mencionaba que

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

Walmart estaba invirtiendo más de 400 millones de dólares en la adecuación de sus softwares, entre ellos su DOM ([www.forbes.com/sites/stevebanker/2013/10/04/amazon-vs-walmart-e-commerce-vs-omni-channel-logistic](http://www.forbes.com/sites/stevebanker/2013/10/04/amazon-vs-walmart-e-commerce-vs-omni-channel-logistic))

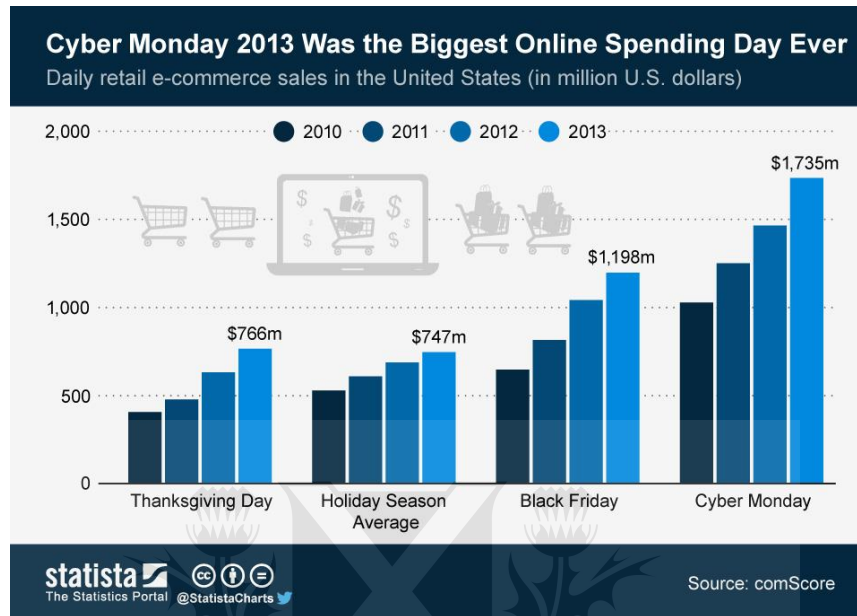
- Centros de Distribución: Para muchos Retailers Brick & Mortar el impacto de aumentar sus ventas online generó que en sus Depósitos haya mayor flujo de una mayor variedad de artículos que no requerían permanecer almacenados (por ejemplo por la venta contra stock proveedor). Esto sumado a la creciente commoditización y conveniencia de la automatización, aceleró las inversiones en este tipo de soluciones. Por otro lado, lo que en algún momento podían o convenía manejar en procesos por separado (Logística de tiendas físicas versus logística del E-Commerce), cambió y se comenzó a avanzar en un único proceso independiente de si el cliente final es online, offline; o un cliente interno (ej. Sucursal) (Convención Promat 2015 – Chicago EUA)
- Última Milla: También debieron desarrollar la distribución domiciliaria. En la mayoría de los casos con operadores logísticos como UPS o Fedex, aunque algunos tienen su flota propia o exclusiva para este fin, por ejemplo Sears (Reunión con Logística de Sears - 2015 – Chicago)
- Impacto en sucursales: Un aspecto en el que aún se sigue trabajando fuertemente es con los procesos, infraestructura, tecnología y recursos humanos de las sucursales tradicionales, con el objetivo de brindar al cliente una excelente y homogénea experiencia independiente del camino que haya elegido dentro del Omni Channel. Algunos ejemplos son:
  - Atención al cliente independientemente del canal que haya elegido: Este es el aspecto más importante, y exige una alta gestión de los recursos humanos, para que den el mismo servicio a un cliente que compró

<p>EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p>Trabajo de Graduación</p>	


offline, que online. Esto se da en los casos que los asesores o vendedores cobran un variable por ventas de sucursal, sin que impacten en esa variable las ventas online.

- Sectores de Pick Up Store: Brindar la posibilidad a los clientes de comprar por internet y retirar en una sucursal impacta en los Sistemas y en algunos casos, la infraestructura. Retailers como Best Buy o Toy's R Us tienen sectores independientes para tal fin.
  - Sucursales transformadas en Hubs Logísticos: Se utilizan para optimizar la red logística y mejorar el servicio con menores costos. Impacta en procesos, sistemas e infraestructura.
  - Servicio de post venta: En relación al primero de los ejemplos, Walmart tuvo que agregar en sus sucursales sectores de Customer Service físicos sólo para clientes web
- Eventos y Ofertas: Los denominados Cyber Days son eventos propios del canal online, como por ejemplo el Cyber Monday o el Hot Sale. Todo Retail al migrar al Omni Channel se subió a estos eventos dado que fueron tomando una dimensión en ventas cada vez más significativa. A continuación se muestra la comparación de ventas e-commerce en estos eventos específicos, versus eventos no exclusivos de ventas online.

Figura 33



En el Cyber Monday del 2014, el gigante Chino Alibaba vendió 1 billón de dólares en 17 minutos (The 11.11 Shopping Festival), aunque por otro lado también se habla de la ilegitimidad de ventas generadas en las plataformas principales de esta empresa: Tmall y Taobao. Un informe en el sitio de Forbes habla de cómo generan una inmensa cantidad de transacciones ficticias con el objetivo de generar un impacto en los consumidores que lleve a mayores ventas genuinas, y también para mejorar la imagen hacia la sector inversor; que miran por sobre cualquier otro indicador al incremento de ventas. (<http://www.forbes.com/sites/gordonchang/2014/11/30/chinas-cyber-monday-fake-sales-does-alibaba-have-a-sustainable-business/>)

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

## **2. Diferenciación a partir de la experiencia In Store**


Un importante factor de diferenciación que buscan hoy en día los Retailers tradicionales tiene que ver con la experiencia dentro de sucursales. Está estudiado que las buenas experiencias off line generan un mayor grado de retención y lealtad del cliente que las on line. En ese sentido los Retailers están priorizando dentro de sus valores a la calidad del servicio, y en línea con eso están trabajando en tres aspectos clave:

- El uso de tecnología en sucursales, llevando el concepto Omni Channel a las tiendas físicas, y dando potencialidad y facilidad al proceso de compra, lo que se traduce en una mejor experiencia del cliente. Ejemplos de ello son:
  - Displays interactivos: Ya muy proliferado en distintos Retailers, permiten entre otras funciones navegar por el catálogo de productos, ver en detalle las especificaciones de los mismos, comparaciones de todo tipo, etc.
  - Espejo Mágico: Es un espejo que refleja a una persona que está probándose una prenda de vestir, y puede hacer que la imagen reflejada cambie el color de la prenda, a elección del cliente; sacar fotos, etc.
  - Probador Virtual: Por medio de una aplicación, uno puede ir vistiendo un modelo digital con los distintos productos del Retail, y además puede hacer que el modelo se parezca a quien se desee.
  - Billetera Digital. Permite realizar el pago de una compra mediante un equipo móvil. Se estima que el pago con plásticos irá migrando rápidamente a este tipo de pago.
  - E-Lockers: Permite retirar un producto de un locker, a partir del escaneo de un código de barras, o la introducción de un código numérico, que el cliente recibe cuando es informado que su producto está disponible para retirar.
  - Holoroom. Es un cuarto al cual, a partir de una aplicación se lo puede ir diseñando para recrear cualquier ambiente (living, cocina, etc), y con un dispositivo móvil el cliente puede ir caminando por el cuarto viendo por

el dispositivo cómo sería moverse por ese ambiente tal cual fue diseñado.

- Solución “Hointer”: Lleva el nombre de la empresa que diseñó la solución. Básicamente un cliente va por una sucursal leyendo con su celular los códigos de los productos que quiere probarse, y luego en el probador los productos los recibe por un conducto especial; y puede seguir pidiendo desde ahí otros; por un dispositivo móvil o display especial. Esta solución exige de una gran inversión en la automatización del depósito de la sucursal.
  - Anteojos de realidad virtual: Similar al Holoroom pero viendo todo a través de anteojos especiales. Puede usarse para la muestra de grandes productos como autos, o experiencias que pueden vivirse en un viaje.
  - Robot asesor. Es un robot que identifica a los clientes y les ofrece ya sea respondiendo preguntas, mostrando productos, o cargando pedidos.
- Universidad de SanAndrés
- El diseño de lugares de entretenimiento o prueba de los productos. Algunos ejemplos son:
    - Juegos para que se entretengan los niños
    - Sectores de lectura con revistas relacionadas a los productos comercializados
    - Lugares para probar los productos, como pistas de bicicleta o livings para productos de TV y audio
    - Lugares para cargar dispositivos móviles
  - Y el más importante de ellos tiene que ver con la capacitación del personal de sucursales, buscando que en su interacción con los clientes logren que los mismos se lleven la mejor experiencia posible. La siguiente figura muestra la

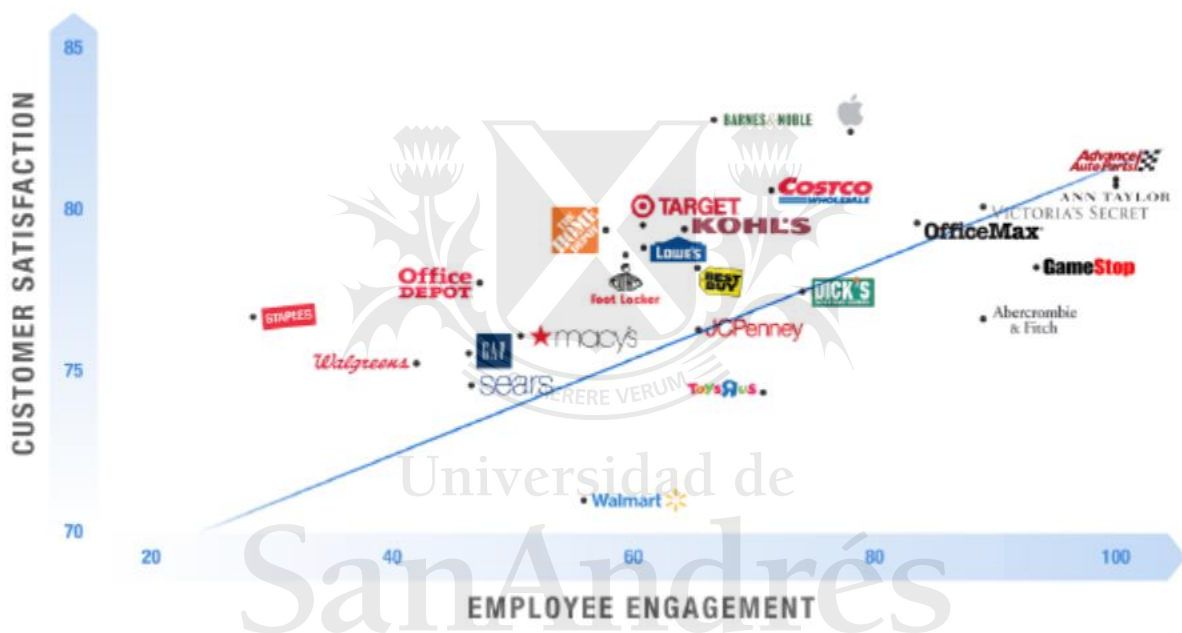


<p>EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p>Trabajo de Graduación</p>	

correlación que hay entre el compromiso del personal de un Retail, y el nivel de satisfacción de sus clientes.

Fuente: Evento Future Stores 2015


Figura 34



Fuente: Answers (The Answers Experience Index)

### 3. Optimización de la Red Logística

Otro aspecto estratégico que exigió encarar esta nueva realidad, es la red de sucursales, Centros de Distribución, Pick Up Points propios y de Terceros, etc. Y la nueva vista ya no solo ponderando a las sucursales por su valor estratégico comercial, sino también por su valor estratégico logístico por estar cerca de puntos calientes de pick up o que permita una óptima distribución domiciliaria (Ship Form Store). Macy's, que tuvo estos últimos años al Omni Channel como uno de sus tres pilares estratégicos de crecimiento y éxito,

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

estuvo sumando de a cientos de sucursales por año al concepto de fulfillment centers, donde entre otras cosas debía quitarle metros cuadrados a los salones de ventas para dárselos a los Depósitos de las mismas (<http://logisticsviewpoints.com/2013/03/04/macys-wins-with-omni-channel-fulfillment>)

Walmart definió su estrategia logística de manera muy distinta a Amazon: Buscan usar como hubs logísticos a sus más de 4.000 sucursales, con los que tienen a más de las dos terceras partes de la población de Estados Unidos a menos de 5 millas de distancia. El potencial logístico que les da esa característica es mayor a la que tiene Amazon con sus aproximadamente 65 Centros de Distribución. Y esto tiene que ver con la carrera hacia el menor tiempo de entrega de una compra, mencionado dentro de la estrategia de Amazon (Same-day-delivery; same-hour-delivery) ([www.forbes.com/sites/stevebanker/2013/10/04/amazon-vs-walmart-e-commerce-vs-omni-channel-logistics](http://www.forbes.com/sites/stevebanker/2013/10/04/amazon-vs-walmart-e-commerce-vs-omni-channel-logistics))

Para concluir, se entiende que la óptima ubicación desde el punto de vista comercial muchas veces difiere a la definida analizando la logística. Considerando esto, más el impacto que genera en las ventas tradicionales todo el avance del canal online y competidores web, es que muchos Retailers están cerrando sucursales, o mudándolas de ubicaciones con altos precios de alquiler por metro cuadrado (ej. en Shopping Centers) a zonas más económicas, pero con buenas alternativas desde el punto de vista logístico. Un ejemplo de esto es la decisión de JC Penney de cerrar en el 2015 unas 40 sucursales, casi el 5% de sus tiendas, dejando sin trabajo a más de 2000 empleados.


Figura 35



**JCPenney Store Closures Announced January 7, 2015**

<u>State</u>	<u>City</u>	<u>Shopping Center</u>
GA	Dalton	Walnut Square Mall
GA	Duluth	Gwinnett Place Mall
GA	Lagrange	Lagrange Mall
IA	Mason City	Southbridge Mall
IA	West Burlington	Westland Mall
IA	Waterloo	Crossroads Shopping Center
IL	DeKalb	Northland Plaza
IL	Quincy	Quincy Mall
IN	Michigan City	Marquette Mall
MA	Hanover	Hanover Mall
MA	Taunton	Silver City Galleria
MI	Adrian	Adrian South Mall
NC	Asheboro	Randolph Mall
NC	Elizabeth City	Southgate Mall
NC	Statesville	Signal Hill Mall
NC	Wilson	Parkwood Mall
NJ	Vineland	Cumberland Mall
NY	Kingston	Hudson Valley Mall
OH	Columbus	Eastland Mall
OH	Greenville	North Towne Plaza
OH	Springfield	Upper Valley Mall
OR	North Bend	Pony Village Mall
PA	Chambersburg	Chambersburg Mall
PA	Hummels Wharf	Susquehanna Valley Mall
PA	Media	Granite Run Mall
PA	State College	Nittany Mall
PA	York	York Galleria
RI	Providence	Providence Place Mall
SC	Aiken	Aiken Mall
SC	Murrells Inlet	Inlet Square Mall
SD	Aberdeen	Lakewood Mall
TX	Brenham	Market Square Mall
VA	Manassas	Manassas Mall
VA	Williamsburg	The Marquis
VT	Rutland	Diamond Run Mall
VT	St. Albans	St. Albans Shopping Center
WI	Oshkosh	Aviation Plaza
WI	Racine	Regency Mall
WI	Shawano	Shawano Plaza

Fuente: New York Times, <http://media.bizj.us/view/img/4784321/jcpenny-closures-announced-1-7-15.pdf>


<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

#### **4. Ampliación del Surtido**

Muchos Retailers al fortalecer el Omni Channel, aprovechan sus bondades para ampliar el surtido ofrecido y convertirse en Retailers Integrados, buscando asociar la marca más a un servicio que a una categoría específica de productos. Habiendo desarrollado potentes soluciones de software y una logística adecuada; se aprovecha el valor de la marca con las fortalezas antes comentadas para ampliar la gama de productos ofrecidos (ej. lo ya explicado de Zappos.com). Por otro lado, aún sin ampliar las categorías ofrecidas, la mayoría de los Retailers sí ampliaron el surtido ofrecido de las mismas familias que ofrecen en las sucursales. Esto es posible primero porque no se tiene la limitante física de la sucursal para almacenamiento o exhibición, y segundo por las posibilidades que da la venta contra Stock Proveedor. Ya en el 2013, Home Depot tenía en sus sucursales un surtido de 35.000 artículos distintos, mientras que por la web ofrecía 500.000. (<http://logisticsviewpoints.com/2012/11/05/home-depot-drops-the-e-off-of-e-commerce/>)

#### **5. Adecuación del Pricing y Estructuras de Costos**

En muchos casos los Retailers debieron reducir sus estructuras de costos y adecuarse a los menores precios ofrecidos por los E-Retailers, para no quedar des-competitivos y perder ventas ante la facilidad actual que tienen los consumidores para comparar precios. Como se vio en la estrategia de Amazon, tienen un sistema de cambio de precios como ninguna otra empresa; y compañías como Walmart, Toys “R” Us o Best Buy tuvieron que comunicar en recientes eventos que igualarían el precio de cualquier producto publicado en catálogo o Web de cualquier competidor para evitar perder share. ([www.rather-be-shopping.com/blog/2014/03/28/which-retailers-will-price-match-amazon/](http://www.rather-be-shopping.com/blog/2014/03/28/which-retailers-will-price-match-amazon/))


<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

## **6. Uso del canal online para Expansión Internacional**

Como estrategia de crecimiento internacional, muchos Retailers están utilizando el E-Commerce y el desarrollo de un proveedor logístico en el país o región de desembarco. Por ejemplo Next y House of Fraser, del Reino Unido, venden y entregan mercadería a 60 y 128 países respectivamente. Alibaba es otro ejemplo llegando entre otros a la Argentina, hasta el cambio de políticas aduaneras. Cabe destacar el dato de su salida a la bolsa de Estados Unidos (NYSE), el 19 de septiembre de 2004, convirtiéndose en el mayor IPO de la historia de Estados Unidos con una capitalización de USD 228 billones, quedando por encima de empresas como P&G, Toyota y Facebook ([www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/09/22/alibaba-claims-title-for-largest-global-ipo-ever-with-extra-share-sales](http://www.forbes.com/sites/ryanmac/2014/09/22/alibaba-claims-title-for-largest-global-ipo-ever-with-extra-share-sales)). En muchos casos, el free shipping se mantuvo como herramienta de ventas. A medida que distintas Compañías desarrollen sus capacidades logísticas, sean de Retail o Consumo Masivo, la competencia por las ventas web se incrementará.

Para definir la estrategia de expansión internacional a través del canal online, la información vista en el punto 2.3 (A.T. Kearney's Global Retail Ecommerce Index) permite clusterizar a los países en 3 grandes tipos de mercados:

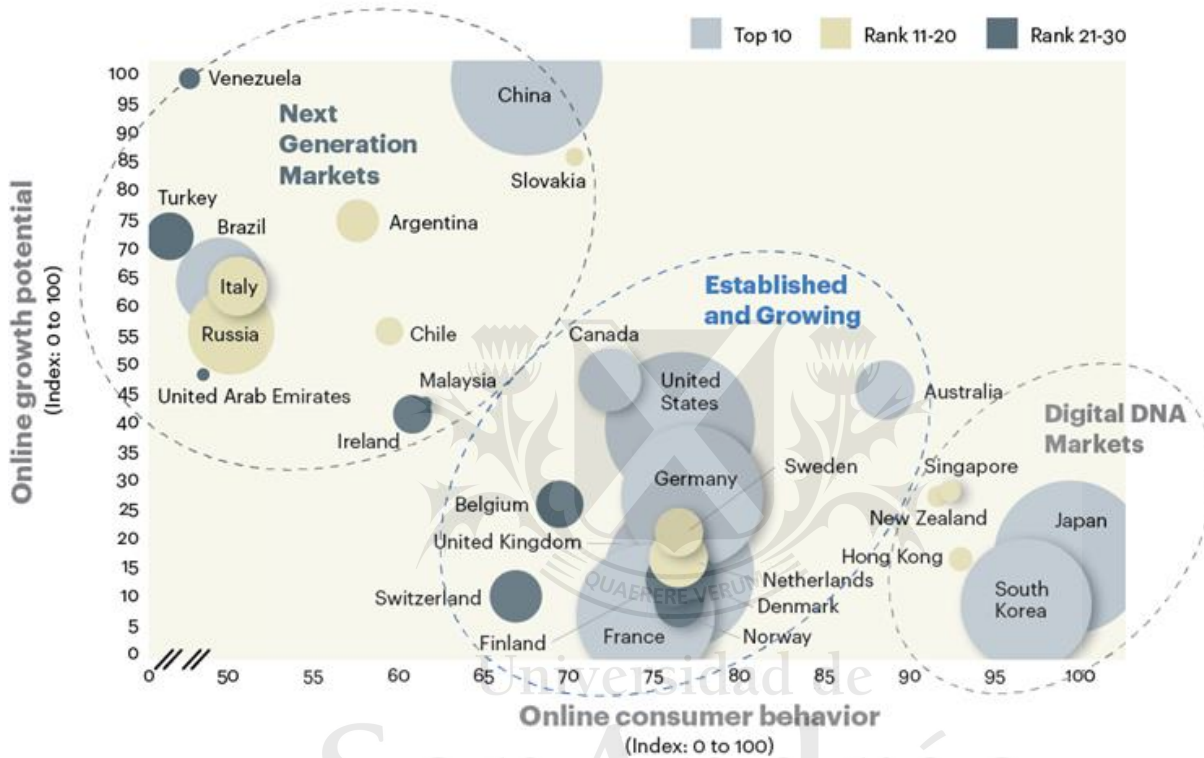
1. **Próxima Generación**: Incluye principalmente países en desarrollo, con alto potencial de crecimiento, aunque con costumbres de los consumidores menos favorables para el E-Commerce. Suelen tener baja penetración relativa de internet, aunque la cantidad de celulares per cápita no es bajo; por lo que al llegar el acceso al internet, la participación de las ventas online es alta, avanzando rápidamente el E-commerce de la mano del M-Commerce (Mobile commerce: E-commerce con celulares o Tablets), más allá de condiciones logísticas y financieras desfavorables. En estos mercados es importante tanto el desarrollo de marca como mantener capacidades logísticas estándares que no lo dejen en condiciones desfavorables versus la competencia

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

2. Maduros y en Crecimiento: Son principalmente países desarrollados, con condiciones más favorables para el E-commerce que el cluster anterior, como por el comportamiento del consumidor, las alternativas financieras y la infraestructura logística. A pesar de ser mercados más maduros, no dejan de ser atractivos por tener aún un importante potencial de crecimiento. En estos mercados es importante la innovación en todos los puntos de contacto con el cliente, así como alternativas de entrega customizadas según necesidades de los consumidores.
  
3. ADN Digital: Son países principalmente de Asia Pacífico, con las más altas condiciones para el E-commerce, dado principalmente por consumidores con altos niveles de adopción de tecnología. Con una historia de innovaciones en las formas de hacer shopping online, estos mercados dejan lugar casi exclusivamente para alternativas sofisticadas, tanto en sus sitios web como en las alternativas de entrega domiciliaria.

Figura 36: Clasificación de países según 3 tipos de mercados de Retail online

**Comparing growth potential and consumer behavior leads to three distinct groups of online markets**



Notes: Bubble size is based on market size. Online growth potential is based on the five-year projected CAGR in online retail sale. Online consumer behavior is based on Internet penetration, percent of Internet users that purchase online, mobile phones per capita, and fixed broadband subscriptions per 1,000 inhabitants.

Source: A.T. Kearney analysis

La alta competencia que hay entre los Retailers por ir tras el canal online, se traduce en una alta fragmentación donde en los 30 mercados internacionales más importantes (ver Figura 6), para alcanzar el 80% de las ventas hay que considerar 50 o más empresas. Los Pure Players online, que fueron los First Movers lideran 26 de los 30 mercados, siendo Chile, Brasil, Nueva Zelanda y Suiza las excepciones.


## 4. Cambios en los perfiles y costumbres de los Consumidores

Uno de los mayores desafíos con el que está lidiando la industria del Retail es la adaptación a la continua y veloz transición que se está dando en el perfil de los consumidores, sus costumbres y exigencias; empujadas por la revolución digital y la altísima conectividad a través de diversos dispositivos tecnológicos, que los ha puesto en una posición de poder frente a la industria como nunca antes habían tenido.

Un estudio de Accenture (The New Omni Channel Approach to Serving Customers - By Donald Carroll and Inés Guzmán - 2013) ofrece una acertada descripción de este fenómeno, detallando los cambios según diversas dimensiones:

1. Mayor conocimiento: Gracias al acceso a internet, a los contenidos online creados por consumidores y las redes sociales; el cliente tiene un mayor conocimiento de los productos o servicios ofrecidos
2. Mayor nivel de exigencia: Los consumidores están redefiniendo lo que “Valor” significa para ellos. Un alto nivel de servicio está pasando a ser un requerimiento necesario.
3. Mayor poder de decisión: El cliente toma sus decisiones más independientemente de los Retailers, actuando según sus requerimientos en una industria que fue migrando hacia el multicanal y el auto servicio.
4. Mayor colaboración: Mediante el uso de sus propios dispositivos, aplicaciones y herramientas que no pertenecen al ecosistema del servicio del Retail, los consumidores interactúan entre sí compartiendo experiencias y comentando el tipo de servicio que desean.
5. Mayor diversidad: La globalización del Marketplace y la utilización de diversos equipos tecnológicos como los smartphones y tablets; está aumentando la diversidad de los clientes



<p>EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p>Trabajo de Graduación</p>	

6. Mayor Interacción: los consumidores utilizan cada vez más el dialogo online, y no solo comparten contenido sino que también lo crean para uso personal y para ser publicado online.
  
7. Cada vez más online: Los clientes están cada vez más conectados gracias a nuevas capacidades de la compra Mobile, y del consumo de contenidos y servicios en cualquier momento, en cualquier lugar.

Respecto al aumento del uso de equipos Smartphones, que tienen un rol cada vez más importante en el E-Commerce; con una población mundial que pasará de 7.160 millones en 2013, a 7.560 millones en 2018 (fuente Geohive); el porcentaje de usuarios de Smartphones pasaría de 18% a 40%, mientras que los de internet, de 38% a 48% durante el período mencionado. A continuación se muestra el ranking de los 25 países con mayor cantidad de usuarios de internet y Smartphones para el 2014, y su evolución 2013-2018



Figura 37

**Top 25 Countries, Ranked by Internet Users, 2013-2018**  
millions

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China*	620.7	643.6	669.8	700.1	736.2	777.0
2. US**	246.0	252.9	259.3	264.9	269.7	274.1
3. India	167.2	215.6	252.3	283.8	313.8	346.3
4. Brazil	99.2	107.7	113.7	119.8	123.3	125.9
5. Japan	100.0	102.1	103.6	104.5	105.0	105.4
6. Indonesia	72.8	83.7	93.4	102.8	112.6	123.0
7. Russia	77.5	82.9	87.3	91.4	94.3	96.6
8. Germany	59.5	61.6	62.2	62.5	62.7	62.7
9. Mexico	53.1	59.4	65.1	70.7	75.7	80.4
10. Nigeria	51.8	57.7	63.2	69.1	76.2	84.3
11. UK**	48.8	50.1	51.3	52.4	53.4	54.3
12. France	48.8	49.7	50.5	51.2	51.9	52.5
13. Philippines	42.3	48.0	53.7	59.1	64.5	69.3
14. Turkey	36.6	41.0	44.7	47.7	50.7	53.5
15. Vietnam	36.6	40.5	44.4	48.2	52.1	55.8
16. South Korea	40.1	40.4	40.6	40.7	40.9	41.0
17. Egypt	34.1	36.0	38.3	40.9	43.9	47.4
18. Italy	34.5	35.8	36.2	37.2	37.5	37.7
19. Spain	30.5	31.6	32.3	33.0	33.5	33.9
20. Canada	27.7	28.3	28.8	29.4	29.9	30.4
21. Argentina	25.0	27.1	29.0	29.8	30.5	31.1
22. Colombia	24.2	26.5	28.6	29.4	30.5	31.3
23. Thailand	22.7	24.3	26.0	27.6	29.1	30.6
24. Poland	22.6	22.9	23.3	23.7	24.0	24.3
25. South Africa	20.1	22.7	25.0	27.2	29.2	30.9
<b>Worldwide***</b>	<b>2,692.9</b>	<b>2,892.7</b>	<b>3,072.6</b>	<b>3,246.3</b>	<b>3,419.9</b>	<b>3,600.2</b>

Note: individuals of any age who use the internet from any location via any device at least once per month; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from Aug 2014; \*\*\*includes countries not listed  
Source: eMarketer, Nov 2014

181948

www.eMarketer.com

**Top 25 Countries, Ranked by Smartphone Users, 2013-2018**  
millions

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1. China*	436.1	519.7	574.2	624.7	672.1	704.1
2. US**	143.9	165.3	184.2	198.5	211.5	220.0
3. India	76.0	123.3	167.9	204.1	243.8	279.2
4. Japan	40.5	50.8	57.4	61.2	63.9	65.5
5. Russia	35.8	49.0	58.2	65.1	71.9	76.4
6. Brazil	27.1	38.8	48.6	58.5	66.6	71.9
7. Indonesia	27.4	38.3	52.2	69.4	86.6	103.0
8. Germany	29.6	36.4	44.5	50.8	56.1	59.2
9. UK**	33.2	36.4	39.4	42.4	44.9	46.4
10. South Korea	29.3	32.8	33.9	34.5	35.1	35.6
11. Mexico	22.9	28.7	34.2	39.4	44.7	49.9
12. France	21.0	26.7	32.9	37.8	41.5	43.7
13. Italy	19.5	24.1	28.6	32.2	33.7	37.0
14. Turkey	15.3	22.6	27.8	32.4	37.2	40.7
15. Spain	18.9	22.0	25.0	26.9	28.4	29.5
16. Philippines	14.8	20.0	24.8	29.7	34.8	39.4
17. Nigeria	15.9	19.5	23.1	26.8	30.5	34.0
18. Canada	15.2	17.8	20.0	21.7	23.0	23.9
19. Thailand	14.4	17.5	20.4	22.8	25.0	26.8
20. Vietnam	12.4	16.6	20.7	24.6	28.6	32.0
21. Egypt	12.6	15.5	18.2	21.0	23.6	25.8
22. Colombia	11.7	14.4	16.3	18.2	19.7	20.9
23. Australia	11.4	13.2	13.8	14.3	14.7	15.1
24. Poland	9.4	12.7	15.4	17.4	19.4	20.8
25. Argentina	8.8	10.8	12.6	14.1	15.6	17.0
<b>Worldwide***</b>	<b>1,311.2</b>	<b>1,639.0</b>	<b>1,914.6</b>	<b>2,155.0</b>	<b>2,380.2</b>	<b>2,561.8</b>

Note: individuals of any age who own at least one smartphone and use the smartphone(s) at least once per month; \*excludes Hong Kong; \*\*forecast from Aug 2014; \*\*\*includes countries not listed  
Source: eMarketer, Dec 2014

182905

www.eMarketer.com

Analizando de la Figura 40 el share del M-Commerce sobre el total del E-Commerce, el mismo pasa del 11,2% en 2012, a un estimado 46,6% para el 2018. La creciente importancia del comercio vía equipos electrónicos portátiles hizo que importantes empresas de software o Retail, priorizaran los desarrollos web para Mobile, siendo luego más simple adecuarla para equipos fijos más grandes; que a la inversa.

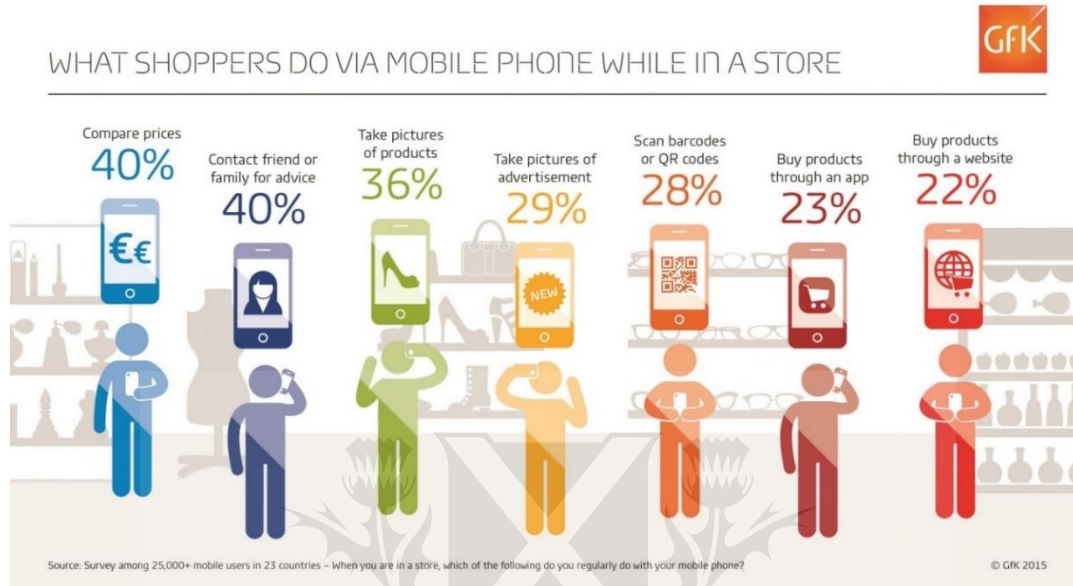
Figura 38

Global mobile commerce ex-travel forecast - 2011-2018E							
	2012	2013	2014E	2015E	2016E	2017E	2018E
<b>Global forecast</b>							
<b>E-commerce</b>	<b>\$545</b>	<b>\$638</b>	<b>\$752</b>	<b>\$882</b>	<b>\$1,024</b>	<b>\$1,179</b>	<b>\$1,346</b>
Y/Y % growth	18.8%	17.1%	17.9%	17.2%	16.2%	15.1%	14.1%
<b>Mobile device forecast</b>							
Smartphone units	680	987	1,252	1,488	1,711	1,917	2,108
Tablet units	67	73	92	113	134	157	181
<b>Total M-commerce enabled units</b>	<b>747</b>	<b>1,060</b>	<b>1,344</b>	<b>1,601</b>	<b>1,846</b>	<b>2,074</b>	<b>2,289</b>
M-commerce buyers	210	379	535	686	830	961	1,089
Y/Y % growth		80%	41%	28%	21%	16%	13%
M-commerce buyers % of devices	28.2%	35.8%	39.8%	42.9%	45.0%	46.3%	47.6%
<b>M-commerce forecast</b>							
M-commerce from Smartphones	\$27	\$50	\$70	\$95	\$123	\$147	\$173
Y/Y % growth		85%	41%	36%	29%	20%	18%
M-commerce from Tablets	\$34	\$83	\$134	\$203	\$292	\$369	\$453
Y/Y % growth		143%	62%	51%	44%	26%	23%
<b>Global M-commerce</b>	<b>\$61</b>	<b>\$133</b>	<b>\$204</b>	<b>\$298</b>	<b>\$415</b>	<b>\$516</b>	<b>\$626</b>
Y/Y % growth		117.3%	54.3%	45.9%	39.1%	24.4%	21.3%
% e-commerce sales	11.2%	20.8%	27.2%	33.9%	40.5%	43.8%	46.6%
<b>M-commerce per buyer</b>	<b>\$290</b>	<b>\$350</b>	<b>\$382</b>	<b>\$435</b>	<b>\$500</b>	<b>\$537</b>	<b>\$575</b>
Y/Y % growth		21%	9%	14%	15%	7%	7%

Source: Euromonitor, eMarketer, Goldman Sachs Research estimates.

Como soporte de lo mencionado respecto a los cambios en las costumbres de los consumidores, a continuación están los resultados de un estudio de GFK que releva lo que un consumidor hace con su celular cuando está en una sucursal física (Shoppers bringing online competition inside bricks-and-mortar stores - 23 February 2015). El porcentaje de consumidores consultando precios vía web, o pidiendo consejos a conocidos o en redes sociales es del 40%, y es también importante el porcentaje de consumidores que estando en la tienda física, terminan realizando la compra con el celular vía App o Website (23 y 22% respectivamente).

Figura 39




Fuente: GfK - 2014. Encuesta realizada a más de 25.000 usuarios de celulares con más de 15 años de edad, de 23 países diferentes

Figura 40



Fuente: GfK - 2014. Encuesta realizada a más de 25.000 usuarios de celulares con más de 15 años de edad, de 23 países diferentes

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

Finalmente, la industria está prestando mucha atención a las características de los Millennials (también conocidos como generación Y), que son aquellos nacidos en las décadas ochenta y noventa. El motivo es que se espera que para el 2020, el 30% de las compras a los Retailers las realice esta generación. Las siguientes son algunas estadísticas de los Millennials en el mercado de EUA:

- 33% consultan en blogs antes de una compra
- 42% quieren co-crear productos/servicios con las compañías
- 87% usan entre 2 y 3 equipos tecnológicos en el día
- 56% compartirían información personal a cambio de experiencias personalizadas
- Solo el 1% está influenciado por advertising tradicional

Y dada la mencionada posición de poder que alcanzaron los consumidores, deben ser los Retailers quienes deben adecuarse a ellos, y no al revés.

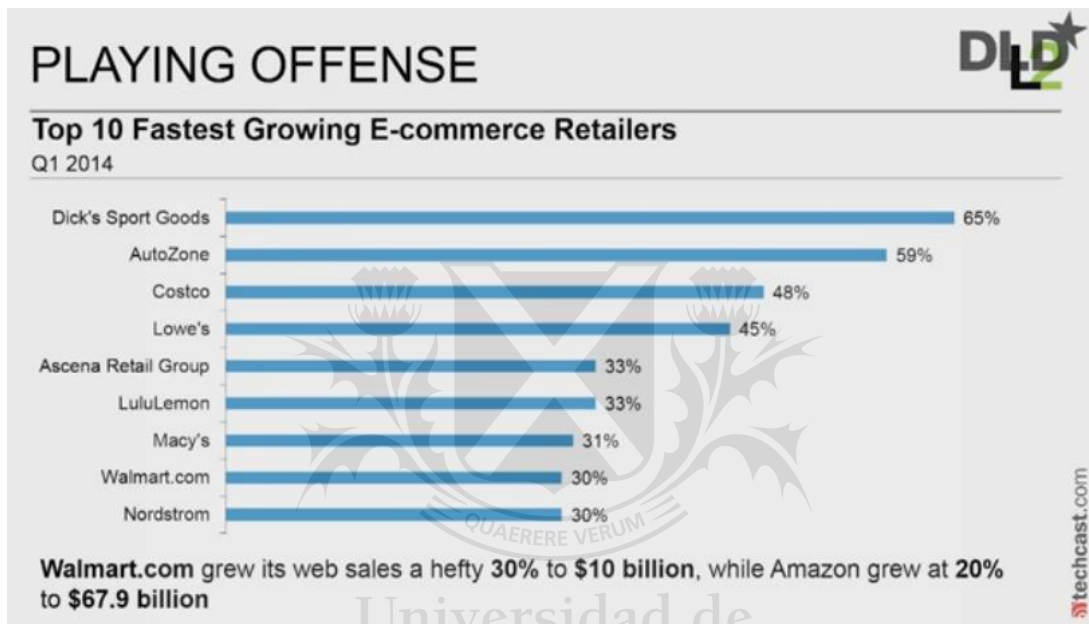
Fuente: Future Stores 2015

## 5. Conclusiones

Los cambios en las costumbres de los consumidores con la revolución Digital, y su posición de poder sin precedentes empujados por la democratización de la información, obligaron a los Retailers tradicionales a repensar su negocio y migrar al concepto Omni Channel. Hoy con un 93% de las transacciones del Retail realizadas offline, y la mitad del E-commerce en manos de los Retailers tradicionales, algunos incluso con crecimientos porcentuales mayores a los de Amazon (ver Figura 40); la desaparición del mundo físico no es un escenario probable. Más considerando la fuerte desaceleración del incremento en la participación de las transacciones puramente online, y un aumento acelerado de transacciones híbridas, donde el cliente va viajando por distintos canales antes de

finalizar su compra: El 75% de los consumidores prefieren la interacción física con el producto (fuente: RetailNext – Future Stores 2015).

Figura 41



Fuente: Presentación de Scott Galloway en DLD – enero 2015


Otro aspecto importante es que el incremento acelerado del E-commerce fue potenciado por la ya mencionada herramienta de marketing que tuvo siempre el canal online: el free shipping. Con la vara del nivel de servicio puesta muy elevada; la estrategia de no cobrar el envío domiciliario (ni en muchos casos la devolución), sumado a los bajos precios ofrecidos en la Web en relación a la venta offline, no pueden ser sostenidos con la menor estructura de costos, sino que impacta fuertemente en los márgenes de los E-Retailers. A eso hay que sumarle las mejoras logísticas que van logrando los Retailers Omni Channel adecuando sus procesos y sistemas; y aprovechando el valor logístico de sus sucursales, lo que eleva el benchmark para el E-commerce. Para el consumidor, un mejor servicio de entrega es diferencial siempre que sea al mismo precio, pero la gran mayoría preferiría esperar más por un envío gratuito antes que pagar por una entrega más rápida.

Actualmente no se está dejando de ofrecer el free shipping, porque eso iría en contra del crecimiento de los Online Pure Players, pero se está aumentando los montos mínimos de compra, y por otro lado les impide manejar menores márgenes, y por lo tanto menores precios de venta online; lo que se empareja con los Retailers que cada vez hacen más eficientes a sus sucursales. Para cerrar el tema del Pricing, y dada la ventaja que tiene Amazon vs los Retailers por su mayor capacidad para el cambio conveniente de precios, la política de igualar el menor precio ofrecido por la competencia debe ser una regla que conozca el cliente, para evitar pérdida de share. Con esto perderán peso dos grandes diferenciales que ha sabido tener Amazon versus los Retailers Tradicionales: el servicio de entrega y los precios. Es de esperarse que dentro de las transacciones online, el porcentaje de pick up store aumente versus las entregas domiciliarias.

Respecto al surtido y el tráfico online, otro diferencial de Amazon; ampliar las categorías ofrecidas por un B&M Retailer puede no ser suficiente, y deberán analizar convertirse en Marketplaces como parte de sus estrategias, aprovechando el valor de la marca y tráfico existente, aportando nuevo tráfico, dando escala a su logística, y adicionando una nueva unidad de negocios.

Podría decirse que la Era de los Pure Players está llegando a su fin, incluyendo la de los E-Retailers, y que ahora nos encontramos en una nueva Era, la Era del Omni Channel, la Era del regreso a las sucursales, donde el camino es la convergencia entre el mundo digital y el físico, con un alto grado de innovación y servicio al cliente. Y de esta convergencia se obtendrán las bondades de ambos mundos:

- Del mundo físico: Actividad social, tocar y sentir los productos, asistencia de asesores o vendedores, sin costo envío, se elige cuando se retira, seguridad (países con inseguridad, por el ingreso de personas desconocidas a domicilio)
- Del mundo online: Información de productos, comparación de características, selección / picking, ofertas personalizadas, independencia del horario de apertura de sucursales, pago electrónico.

<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

Los Retailers deberán definir o revalidar el servicio que quieran dar a sus clientes, las experiencias que quieran que ellos vivan en su interacción con la empresa; y esa historia deberán contarla de manera homogénea a lo largo de todo el viaje Omni Channel: “Seamless Experience”. En este sentido, hablo de revalidación porque no son las mismas características las que valoran las distintas generaciones, por lo que quizás haya que cambiar el mensaje o la imagen que se le quiere mostrar al cliente.

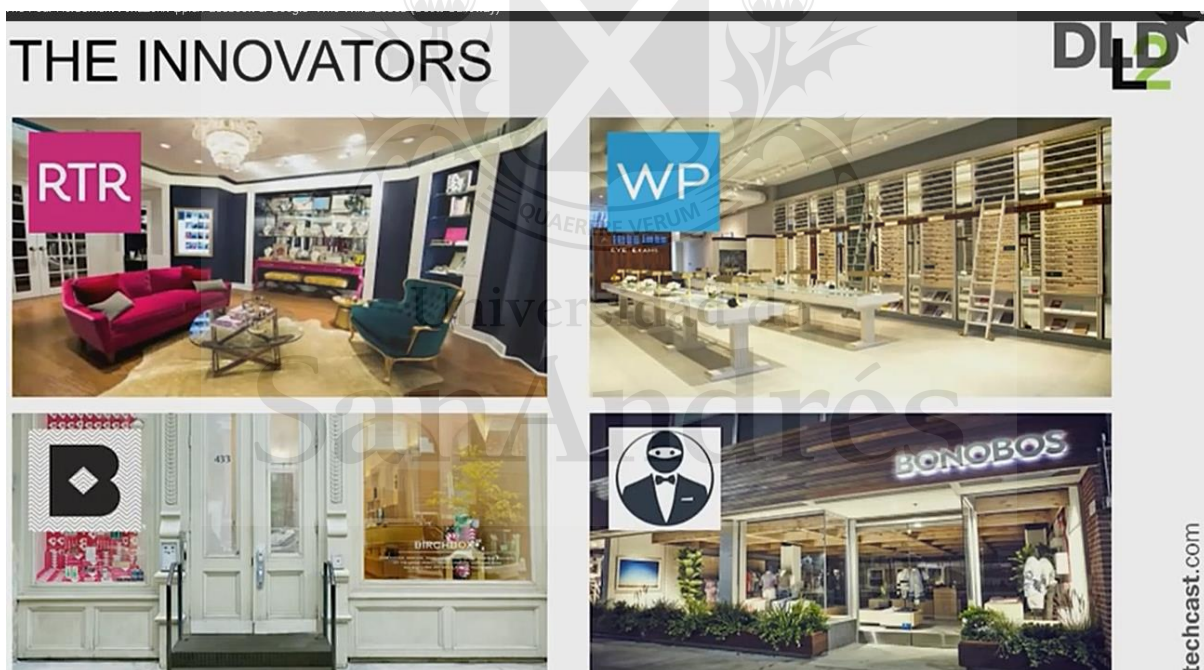
En el camino de converger lo físico y digital, y buscar una gran experiencia del cliente, las sucursales tradicionales deberán ir transformando en centros de experiencia, avanzando de manera acelerada en los aspectos mencionados en el punto: Estrategia de Retailers Tradicionales, 2. Búsqueda de diferenciación a partir de la experiencia In Store. Se deberá trabajar fuertemente en los recursos humanos de las sucursales, en el desarrollo de soluciones tecnológicas, y en la personalización del servicio.

- Recursos Humanos: Son los activos más importantes para lograr un excelente nivel de servicio, y por lo tanto donde debe estar el mayor foco. Existe una alta correlación entre el compromiso de los empleados, y la satisfacción del cliente. Se debe hacer la transición de la fuerza de ventas con foco en procesos y tareas, a un foco en el conocimiento y el servicio.
- Soluciones tecnológicas: La innovación es clave en esta industria tan competitiva. Tener laboratorios tecnológicos y ser “early mover” impactará en aumento de share
- Buscar una fuerte personalización: Es necesario procesar, interpretar y accionar con información transaccional, de comportamiento y narrativa de los clientes. Escuchar al cliente en todo momento y de manera online es la clave del éxito. Y para esto el M-commerce y las Apps son muy importantes. Permiten al cliente saber productos, servicios y ofertas de una sucursal cercana, al Retail hacerle ofertas personalizadas cuando detecta que está cerca, si está seleccionando un producto le puede hacer una sugerencia en base a información histórica, etc



Con este concepto las sucursales dejan de ser solo lugares de venta y pasan a tener diversos roles como ser un lugar de consultas y showroom, de testeo técnico y experiencias con los productos comercializados, puntos de pick up o entregas domiciliarias, centros de consultas post venta y devolución de productos, etc. Las sucursales serán necesarias y valiosas aún con reducción de tráfico físico de clientes, y en línea con esto varios E-Retailers fueron migrando al formato Omni Channel agregando a su modelo de negocios tiendas físicas: Warby Parker, Athleta, Bonobos, o Bauble Bar.

Figura 42




Fuente: Presentación de Scott Galloway en DLD – enero 2015

Un gran interrogante es, ante este escenario, cuál será el próximo paso de Amazon. Intentará mantenerse como Online Pure Player, o seguirá los pasos de una gran cantidad de otros E-Retailers que fueron migrando al Omni Channel? No parece insensato

imaginar a Amazon adquiriendo una compañía que le provea de la red de sucursales físicas.

El E-Commerce, la tecnología digital, no está extinguiendo a los Retailers, los está transformando al igual que a sus consumidores. Quien sí dejará de existir, es quien no logre cambiar a tiempo.



<p style="text-align: center;">EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL</p>	
<p style="text-align: center;">Trabajo de Graduación</p>	

## 6. Bibliografía

1. Artículos de Diarios o Revistas especializadas: Las siguientes son solo algunas de las tantas utilizadas para la elaboración del presente trabajo
  - The new omni-channel approach serving customers (Accenture – Feb 2012)
  - Best Buy Embraces Omni-Channel Commerce (Logistics Viewpoint – Dec 2012)
  - The Emporium Strikes Back (The Economist – Jan 2013)
  - The Evolution of Omni-Channel Logistics (Logistics Viewpoint – Jan 2013)
  - Omni-Channel Momentum (Logistics Viewpoint – Jun 2013)
  - Walmart’s Omni-Channel Dilemma (Logistics Viewpoint – Jul 2013)
  - Retail stores become shipping hubs to battle Amazon (USA Today – Sep 2013)
  - Amazon Vs. Walmart: E-Commerce Vs. Omni-Channel Logistics (Forbes – Oct 2013)
  - How digital is transforming retail: The view from eBay (McKinsey & Company – Jul 2014)
  - The future of retail: How to make your bricks click (McKinsey & Company – Sep 2014)
  - How to Copilot the Multichannel Journey (EY – 2015)
  - The ROI from Marketing to Existing Online Customers (Adobe Systems Incorporated – 2013)
  - Delivering Tomorrow – Logistics 2050 (Z\_punkt The Foresight Company, Cologne – Feb 2012)
  - Re engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow (EY – Jan 2015)
  - Online Retail Is Front and Centre in the Quest for Growth - The 2013 Global Retail E-Commerce Index™
  - <http://www.businessinsider.com/why-i-jeff-bezos-keep-spending-billions-on-amazon-rd-2011-4>

- <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-amazons-biggest-acquisitions-2014-8>
- <http://upstart.bizjournals.com/companies-executives/2010/03/03/after-zappos-deal-amazon-may-be-looking-for-more-acquisitions.html?page=all>
- [http://www.mwpvl.com/html/amazon\\_com.html](http://www.mwpvl.com/html/amazon_com.html)
- <http://www.businessinsider.com/amazon-price-tracking-2014-8>
- <http://export-x.com/2013/12/15/many-products-amazon-sell/>
- [http://www.revistaenie.clarin.com/literatura/amazon-com-fire\\_phone-bazar\\_virtual\\_0\\_1164484027.html](http://www.revistaenie.clarin.com/literatura/amazon-com-fire_phone-bazar_virtual_0_1164484027.html)
- <http://www.theguardian.com/money/2014/nov/28/being-homeless-is-better-than-working-for-amazon>
- <http://www.forbes.com/sites/stevebanker/2013/10/04/amazon-vs-walmart-e-commerce-vs-omni-channel-logistics/>
- <http://www.usatoday.com/story/tech/2013/09/28/retailers-ship-from-store/2862405/>
- The New Omni-Channel Approach to Serving Customers - By Donald Carroll and Inés Guzmán - 2013
- <https://www.atkearney.com/documents/10192/3609951/Online+Retail+Is+Front+and+Center+in+the+Quest+for+Growth.pdf/f6693929-b2d6-459e-afaa-3a892adbf33e>
- <http://logisticsviewpoints.com/2013/06/03/omni-channel-momentum/>
- <http://logisticsviewpoints.com/2013/03/04/macys-wins-with-omni-channel-fulfillment/>
- <http://logisticsviewpoints.com/2012/12/10/best-buy-embraces-omni-channel-commerce/>
- <http://logisticsviewpoints.com/2012/11/05/home-depot-drops-the-e-off-of-e-commerce/>
- <http://logisticsviewpoints.com/2013/01/28/the-evolution-of-omni-channel-logistics/>
- <http://logisticsviewpoints.com/2013/09/30/omni-channel-last-mile-logistics/>

- <http://logisticsviewpoints.com/2012/07/18/on-amazons-quest-for-same-day-delivery/>
  - [http://www.supplychain247.com/photos/utilizing\\_your\\_wms\\_and\\_shipping\\_processes\\_for\\_omni\\_channel\\_distribution/1](http://www.supplychain247.com/photos/utilizing_your_wms_and_shipping_processes_for_omni_channel_distribution/1)
  - <http://www.forbes.com/sites/walterloeb/2014/11/20/amazons-pricing-strategy-makes-life-miserable-for-the-competition/>
  - <http://qz.com/157828/amazon-changes-its-prices-more-than-2-5-million-times-a-day>
  - <http://www.businessinsider.com/amazon-price-tracking-2014-8>
  - <http://thomaszweifel.blogspot.com.ar/2014/03/the-strategy-of-amazon-what-is-jeff.html>
  - <https://nrf.com/news/top-100-retailers>
  - [http://www.huffingtonpost.com/2015/01/08/jc-penney-closing-stores-2015\\_n\\_6436518.html](http://www.huffingtonpost.com/2015/01/08/jc-penney-closing-stores-2015_n_6436518.html)
  - [http://www.joc.com/international-logistics/e-tailing%E2%80%99s-trojan-horse\\_20140620.html](http://www.joc.com/international-logistics/e-tailing%E2%80%99s-trojan-horse_20140620.html)
  - <http://www.lanacion.com.ar/1696212-el-retail-norteamericano-con-menos-tiendas-y-mas-ventas-online>
  - <http://www.iris.xyz/marketing/how-amazon-makes-billion-dollar-company-consumer-centric>
  - <https://hbr.org/2014/08/e-commerce-is-not-eating-retail/>
  - <http://www.forbes.com/sites/gordonchang/2014/11/30/chinas-cyber-monday-fake-sales-does-alibaba-have-a-sustainable-business/>
  - <http://www.nytimes.com/2015/01/09/business/macys-and-jc-penney-announce-store-closings.html?ref=topics>
  - “Strategy and the Internet” (Michael Porter)
2. Reuniones con ejecutivos de empresas
- Retailers
    - Sears (EUA) – Reunión en EUA

- Best Buy (EUA) – Visita en EUA
- Hointer: (EUA) – Visita en EUA
- REI (EUA) – Visita en EUA
- Casino (Francia) – Indirectamente con visita de ejecutivo de mi empresa
- Dixons (UK) – Indirectamente con visita de ejecutivo de mi empresa
- Magazine Luiza (Brasil) – Visita en Brasil
- Garbarino (Argentina)
- Cetrogar (Argentina)
- IT World Class
  - Google (EUA) – Presentación en Argentina
  - Descartes (EUA) – Reunión en EUA
  - Manhattan (EUA) – Seminario en EUA
  - High Jump (EUA) – Reunión en EUA
- Consultoras de estrategia y SC
  - Miebach Argentina
  - EY Argentina
- MHE
  - Dematic (Alemania) – Reunión en EUA
  - Vanderlande (Holanda) - Reunión en EUA
- 3PL
  - UPS (EUA) – Reunión en Argentina
  - Andreani (Argentina) – Reunión en Argentina
  - Correo Argentino (Argentina) – Reunión en Argentina
- Otros
  - Wirlphool (EUA) – Visita en EUA
  - Evento Promat 2013 y 2015 - EUA
  - Evento Future Stores 2015 - EUA