



Departamento Académico de Administración

MBA

Título:

*La viabilidad del e-commerce como modelo de negocio para el sector
supermercadista en Argentina: una mirada actual*

Alumno:

Hernán Llarín

Mentor:

Marcos Westphalen


Firma del Mentor

Fecha:

Junio 2014

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.
2. Introducción.
 - 2.1. Problemática.
 - 2.2. Oportunidad de negocio.
 - 2.2.1. Para el sector.
 - 2.2.2. Para el consumidor.
 - 2.3. Objetivos.
 - 2.4. Motivo de la elección.
3. Marco conceptual.
 - 3.1. El comercio electrónico.
 - 3.2. El comercio social electrónico.
 - 3.3. El *mobile payment*.
4. Estrategia metodológica.
 - 4.1. Tipo de estudio.
 - 4.2. Identificación de casos de estudio.
 - 4.3. Entrevistas.
5. Análisis de la información.
6. El mercado supermercadista.
 - 6.1. El mercado en el nuevo milenio.
7. Penetración del *e-commerce* en el sector.
8. Conclusiones.
9. Bibliografía.
10. Anexos.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

1. Resumen ejecutivo.

Tesis de graduación en *Master Business Administration* en Universidad de San Andrés.

Título: La viabilidad del *e-commerce* como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual.

Antecedentes: para el año 2014 se espera una tasa de crecimiento del comercio electrónico del 20% a nivel mundial; sin embargo, se estima que las ventas provenientes del comercio electrónico correspondiente al mercado supermercadista apenas superarán los 2% al finalizar este año, dejando un sinfín de oportunidades relativas a este sector.

Propósito: proponer un marco teórico que permita estudiar las diferentes variables por las cuales han atravesado otras compañías, tanto locales como internacionales, a fin de entender cuál es la viabilidad del comercio electrónico para el sector supermercadista en Argentina.

Limitaciones: durante el desarrollo de la teoría y los casos empíricos, se han vislumbrado una gran cantidad de oportunidades y riesgos referentes al comercio electrónico en nuestro país. No obstante, el presente estudio tiene su enfoque en el sector supermercadista en Argentina

Pregunta principal de investigación: Dadas las restricciones que presentaría el contexto local en relación a la oportunidad global, ¿es el comercio electrónico un modelo de negocios viable en la actualidad para el sector supermercadista en Argentina?

Método: el material empírico fue recogido a través de entrevistas para aquellos casos de compañías locales y de una vasta investigación en Internet sobre los casos internacionales.

Conclusión: el comercio electrónico es viable en Argentina. Aquellas compañías que sepan entender a sus clientes y tengan la suficiente madurez de adecuar sus procesos priorizando a los clientes en cada una de las decisiones que tomen, serán las futuras líderes del sector.

2. Introducción.

Este capítulo introduce al lector en la actualidad del e-commerce en Argentina, contrastando con la coyuntura internacional y definiendo las preguntas de investigación que servirán como guía de desarrollo para el resto del trabajo de graduación.

2.1 Problemática.

De acuerdo con uno de los pronósticos más recientes realizados por eMarketer Inc., se espera para este año 2014 una tasa de crecimiento del comercio electrónico de B2C (venta *online* de compañías hacia consumidores finales) de un 20.1% a nivel mundial; el equivalente a un total de USD 1.500 trillones. Teniendo en cuenta este contexto general, en Argentina existe un mercado supermercadista que durante el año 2013 logró una facturación anual que superó los USD 13.000 millones en su totalidad. Sin embargo, si excluimos a las grandes cadenas internacionales de renombre que operan en nuestro país, se puede concluir que aún existe una carencia digital en términos de disponibilizar una plataforma electrónica robusta que permita, no sólo el intercambio comercial de todos aquellos productos que hoy ofrecen, sino también la posibilidad de socializar entre los distintos actores que conforman el mercado. Esta aún escasa explotación que tiene el mercado digital doméstico en Argentina se ve reflejado en un estudio elaborado por TNS, IAB y Google (The Consumer Barometer). Dicho estudio incluye las compras de productos comestibles y los llamados de belleza y cuidado personal, y en él se muestra que las compras *online* efectuadas en nuestro país alcanzan, apenas, el 1% del total, cuando en continentes como el asiático o europeo ascienden al 10% y 7%, respectivamente.

Los principales *drivers* que avalan esta evolución positiva serían, entre otros: 1) el rápido crecimiento del número de conexiones a Internet y de consumidores móviles en los países emergentes; 2) el incremento de las ventas a través de dispositivos móviles; 3) las mejoras en la operatoria de los envíos; 4) las múltiples opciones de pago y la oportunidad de apertura hacia nuevos mercados internacionales de marcas de primera línea.

Considerando que el comercio digital de otros países tienen un peso relativo de hasta 10 veces superior al de nuestro país, es importante entender cómo se desarrollan cada uno de los *drivers* en estos mercados.

El primero de ellos es el rápido crecimiento del número de conexiones a Internet y de consumidores móviles en nuestro país y, sin embargo, al día de hoy sólo la mitad de la población tiene acceso a una conexión de Internet (ver anexo 1) y la penetración de Smartphone es apenas del 30% en el país, mientras que en continentes como el asiático más del 85% de la población dispone de acceso a Internet y la penetración de teléfonos móviles Smartphone asciende a 75% del total de la población (ver anexo 2) (The Consumer Barometer).

El segundo *driver* que marca esta tendencia es el incremento de las ventas a través de dispositivos móviles; en este caso Argentina está marcando una tendencia positiva al respecto: según el estudio de comercio electrónico correspondiente al año 2013 emitido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, el crecimiento interanual en este aspecto en nuestro país asciende al 45% sostenido desde el año 2012 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). Las razones que explican esta curva positiva en el uso de los dispositivos móviles para realizar diferentes compras son: la mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de Internet, así como también la satisfacción con las operaciones realizadas con esta modalidad de compra.

En el aspecto logístico, y como tercer *driver* de la industria, Argentina parecería estar atravesado por los mismos problemas y desafíos que hacen a la mejora en la operatoria de los envíos de aquellas compras efectuadas *online*; ésta parece ser la debilidad de todo el modelo más allá de los países o continentes. Como prueba de ello existen innumerables casos: el presidente global de *e-commerce* de Wal-Mart, Neil Ashe, ha declarado a medios estadounidenses que la eficiencia en las operaciones logísticas que hacen al envío de pedidos será determinante en el futuro de la compañía, indicando que el

retail norteamericano debe mejorar en este aspecto a fin de que la compañía pueda seguir creciendo (wallstcheatsheet).

Por otro lado, en España, recientemente ha sido publicado un reporte que indica que el 60,5% de los problemas del comercio electrónico en ese país son de logística: casi un 40% de los consumidores *online* afirmó que recibió sus pedidos con retraso (puromarketing).

Por último, en nuestro país, las experiencias tampoco son las mejores. Tal es el caso del “Cyber Monday” llevado a cabo en los primeros días de Diciembre de 2013, cuyas mayores debilidades fueron, además de los escollos técnicos, los logísticos, y han llevado a demorar hasta 15 días la entrega de, por ejemplo, un pequeño electrodoméstico que en teoría debería haberse entregado en solo 2 días (It10digital).

El último *driver* hace hincapié en las múltiples opciones de pago y la oportunidad de apertura hacia nuevos mercados internacionales de marcas de primera línea. Acerca de esto último, existe una diferencia importante entre la tendencia mundial y lo que ocurre en nuestro país, por varios motivos. Entre ellos, el principal a destacar son las características de la política económica que lleva adelante el actual gobierno del país, y que actualmente no son atractivas para aquellas marcas de primera línea que deseen comenzar negocios en nuestros mercados, sino todo lo contrario. Tal es así, que en los últimos años marcas como Fendi o Polo Ralph Lauren han concluido sus negocios en Argentina y otras tantas no tienen siquiera planes de iniciarlos. Esto no contribuye a incrementar el comercio electrónico, ya que justamente estas marcas o empresas líderes generalmente son las que ya disponen de su negocio *online* desarrollado y, el hecho de no estar presentes en nuestro país, le permite a otras marcas cubrir esos mercados de manera *offline*.

Como contrapartida, encontramos las múltiples opciones de pago que, al igual que en el resto del mundo, son ofrecidas al consumidor *online* y la utilización entre ellas depende no sólo de los gustos o practicidad que el usuario pueda encontrar en cada una de ellas durante la experiencia de pago sino que, también, y más importante, del grado de confianza que éste

perciba para con su proveedor. En la figura 1 se puede apreciar cuáles son los medios de pago preferidos por la audiencia Argentina durante el año 2013: más de la mitad de los consumidores optaron por la utilización de tarjetas de crédito y débito para efectuar sus pagos *online*.

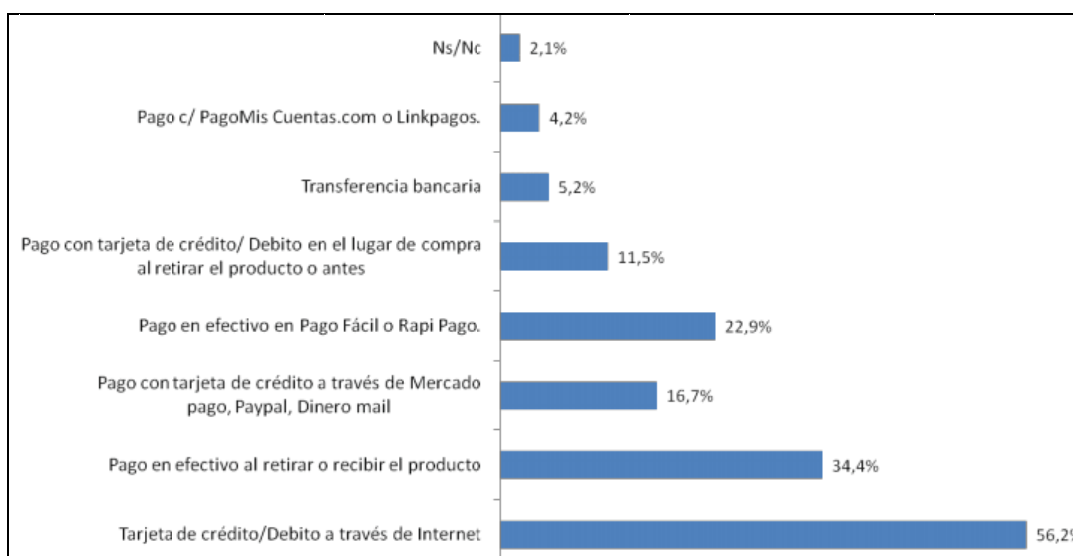


Figura 1: Medios de pagos seleccionados por la audiencia correspondientes a compras *online* durante el año 2013.

Fuente: 2º Encuentro de Comercio Electrónico – Córdoba – Argentina – 2014.

En definitiva, las tasas de crecimiento del comercio electrónico en Argentina y las medidas a nivel mundial muestran consistencia en cuanto al crecimiento positivo en ambos casos pero las tasas de dicho crecimiento son llamativamente disímiles: mientras que en Argentina el crecimiento del comercio electrónico en el mercado del *retail* (supermercadista) durante los últimos tres años tuvo un promedio positivo de crecimiento de 45% (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). A nivel mundial, para el año 2014 se prevé un incremento por encima de los 20% (emarketer Inc.). Sin embargo, según muestra la figura 2, los niveles de audiencia no muestran tal consistencia con la región, ya que si bien en el período Julio-2012 a Julio-2013 la audiencia de argentinos que se hizo presente en sitios relevantes para la industria del *retail* se vio incrementada en un 15% (logrando captar unos 11.500 millones de clientes

online), el crecimiento de la audiencia en la región, en el mismo período, tuvo 3 veces el crecimiento en nuestro país, con una performance del 43%.

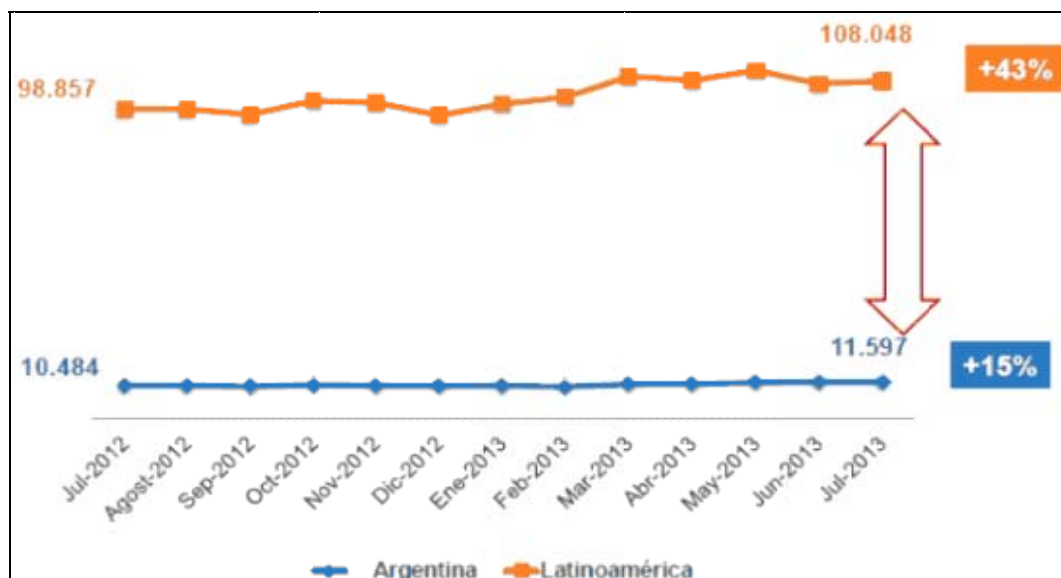


Figura 2: Audiencia argentina en sitios de *retail*.


Fuente: comScore Media Metrix, Julio 2012-2013, Argentina y Latinoamérica, Edad 15+, Segmento: ubicación conectándose desde Hogar/Trabajo. 2013.

Continuando con la problemática expuesta, se responderán las siguientes preguntas que servirán como guía de desarrollo del presente trabajo:

Pregunta principal:

Dadas las restricciones que presentaría el contexto local en relación a la oportunidad global, ¿es el comercio electrónico un modelo de negocios viable en la actualidad para el sector supermercadista en Argentina?

Preguntas secundarias:

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

Considerando la situación actual del comercio electrónico a nivel mundial,

¿Cuáles son los principales drivers de éxito a tener en cuenta para la implementación del e-commerce en el mercado supermercadista argentino?


¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que presentan los actores que intervienen en el modelo de negocio en nuestro país?

El presente trabajo de tesis está desarrollado de tal manera que permite abordar la problemática descrita desde dos diferentes enfoques. Por un lado, el enfoque cualitativo, que incluye la selección de determinados casos de estudio a fin de comprobar de manera empírica lo especificado en el marco teórico de la tesis. Por otro lado, abarca el desarrollo de un estudio sobre el mercado actual argentino y una estimación a mediano plazo acerca de la penetración del comercio electrónico en este sector, abordando así la problemática desde un enfoque cuantitativo.

2.2 Oportunidad de negocio.

2.2.1 Para el sector.

La principal oportunidad para el sector podría llegar a traducirse como incrementos del volumen de ventas originados por el comercio electrónico. Cuando, décadas atrás, el volumen de ventas dependía casi únicamente de la cantidad de metros cuadrados disponibles con las que contaba cada una de las cadenas, los denominados *brick-and-mortar*, en esta “nueva era” el comercio electrónico podría llegar a ser uno de los *drivers* de crecimiento más importantes para el sector, en términos de facturación (Dickens, 1855). En la Argentina, actualmente los únicos que cuentan con este tipo de plaza *online* son algunas de las cadenas internacionales

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

como Coto, Carrefour, Disco y Wal-Mart Argentina (que se suma recientemente a la lista). Es por ello que nos encontramos ante un sector que aún puede considerarse “joven” en lo que respecta al comercio digital, ya que solamente cuatro cadenas lo han desarrollado.

2.2.2 Para el consumidor.

Entre las tantas oportunidades que aparecen para el consumidor a través de la implementación de este proyecto, la más importante es la de poder contar con la posibilidad de acceder a realizar un pedido, o una consulta de precio o disponibilidad de productos a través de Internet o una aplicación por celular, ahorrando, de esta manera, tiempo y dinero.

Así lo afirma una encuesta efectuada por la National Grocers Association y SupermarketGuru cuyo resultado es presentado a continuación en la figura 3 (eMarketer Inc.). Los resultados de dicha encuesta afirman que los dos motivos principales por los cuales los consumidores americanos de *retail* (supermercados) utilizan sus aplicaciones son la posibilidad de buscar cupones digitales de descuentos en primer lugar, y en segundo lugar, para identificar los productos en oferta de la semana. Luego, le siguen ventajas tales como la posibilidad de efectuar las listas de compras y las aplicaciones que resuelven las compras para realizar determinadas recetas.

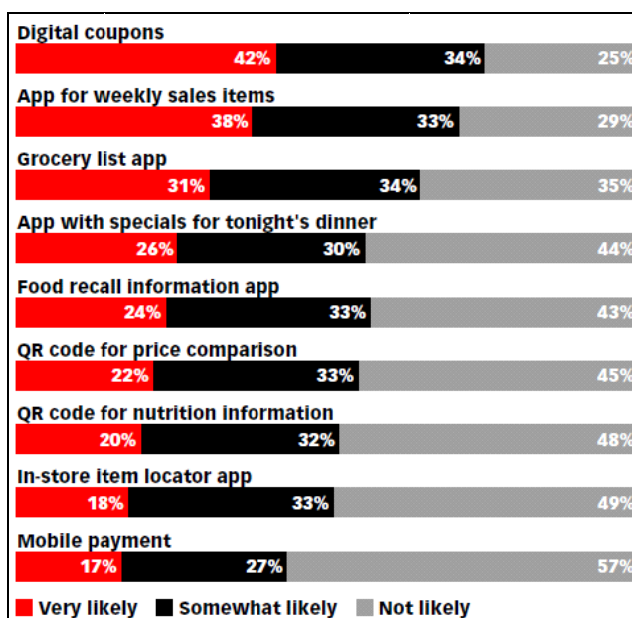


Figura 3: Motivos por los cuales los consumidores de *retail* utilizan sus aplicaciones.

Fuente: Retail Feedback Group (RFG), "US Supermarket Experience 2013".

De este estudio se desprende que las ventajas más importantes según los usuarios, siguen siendo las vinculadas al ahorro económico proveniente del comercio *online*.

2.3 Objetivos.

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio que permita definir si la inclusión del *e-commerce* como un nuevo canal de ventas, representa una alternativa viable en el modelo de negocios de todas aquellas cadenas, grandes o pequeñas, que operan en sector. Para ello, se incluyen un análisis del mercado actual y un estudio cuantitativo acerca del volumen del comercio electrónico que permitirá predecir la viabilidad del proyecto aplicado a esta industria.

A través de la bibliografía y los casos de estudios seleccionados se identificarán aquellos principales *drivers* que permitirían contar con una implementación exitosa del comercio electrónico en este sector. A modo secundario, pero no menos importante, se determinarán las debilidades y amenazas a las que se enfrenta este tipo de segmento, estableciendo cuáles pertenecen al mercado doméstico y cuáles son inherentes a la industria a nivel mundial.

2.4 Motivo de la elección.

Los motivos que han originado la elección del tema de estudio de esta tesis son los siguientes: por un lado, por el desafío que representa la búsqueda de ideas que permitan desarrollar determinados mercados que son de mi interés (tecnología, consumo masivo, *retail*). Por otro lado, y entrando en el plano personal, el comercio electrónico es algo que he adoptado como una herramienta más de mi vida cotidiana y eso ha generado la necesidad de investigar acerca del mismo.

Asimismo, y debido a mi espíritu emprendedor, me he encontrado sumamente motivado por el hecho de investigar y desarrollar un trabajo que podría llegar a ser la base de un futuro negocio personal.



3. Marco conceptual.

Esta parte desarrolla el marco teórico, consultando a más de diez fuentes, en torno a los tres ejes principales que hacen al presente trabajo y que son: el comercio electrónico (e-commerce), el comercio social electrónico (social e-commerce) y el pago a través de móviles (mobile payment).

3.1 El comercio electrónico.

Gregory et al (2007) se refiere al *e-commerce* como la compra y venta o intercambio de productos, servicios e información a través de una red de computadoras conectadas como es Internet. Promover productos y servicios a través del *e-commerce* es una manera de poder acceder a un segmento de mercado mucho mayor a un costo relativamente muy bajo (Yasin et al, 2010). También es una herramienta muy importante para publicitar, incrementando así la visibilidad de la compañía, el nombre de la marca, el volumen de ventas y el soporte al cliente (Hamill y Gregory, 1997).

Según Gunasekaran et al (2002), si bien el *e-commerce* que en sus principios ha sido muy complejo y costoso, ahora se ha convertido en algo mucho más accesible y beneficioso para aquellos que opten por él. En nuestro país, determinados actores de la economía o sectores enteros se han percatado al respecto y lo están explotando a fin de maximizar sus ventas. Tal es así, que los resultados del último informe de la C.A.C.E. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) emitido el 30 de Enero de 2014, indican que durante el año 2013 el crecimiento del comercio *online* en Argentina fue del 48,5%, y se espera que para el año 2014 se mantenga dentro de esos parámetros.

De acuerdo a Sharma (2002) el comercio electrónico logra que la información fluya de manera más eficiente. La figura 4 muestra como el comercio electrónico cumple con lo mencionado.

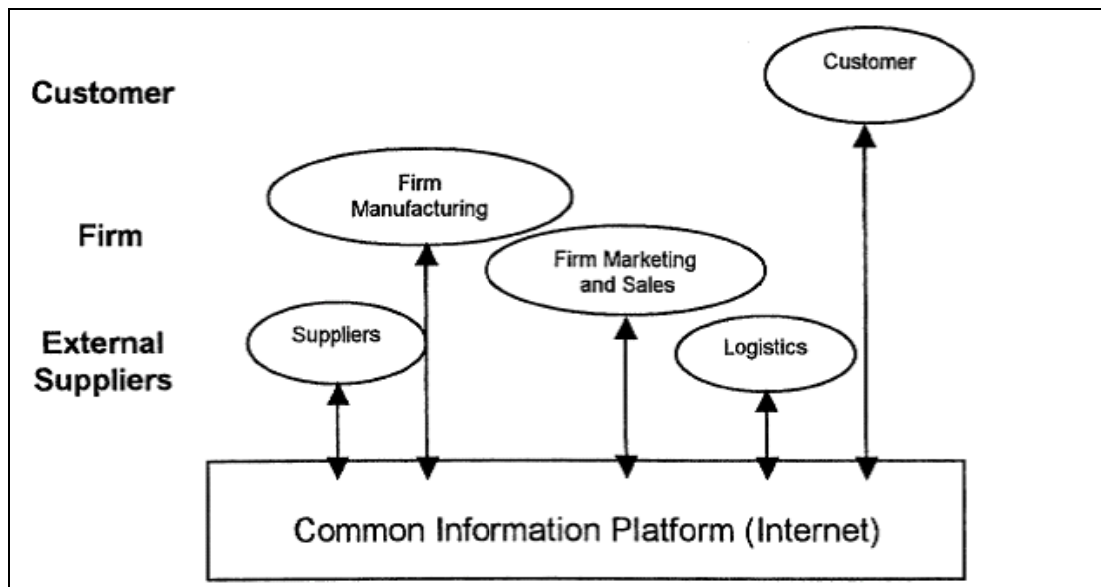


Figura 4: El comercio electrónico como una plataforma.

Fuente: Sharma, año 2002.

Los proveedores, vendedores y consumidores disponen de Internet como una plataforma común donde pueden encontrar información y se pueden conectar e interactuar, tanto con otros individuos como con determinados departamentos de una manera más sencilla y que demanda menos tiempo (Sharma, 2002). De esta manera, las compañías suelen poner a disposición del público determinada información como especificaciones técnicas, manuales de uso, ofertas corrientes y preguntas frecuentes que suelen hacer los consumidores, a fin de que todos los usuarios puedan acceder a la misma ahorrando así tiempo y dinero, para ambas partes.

Porter (2001) ha afirmado que el comercio electrónico hará que la información sea mejor y más disponible, reduciendo las dificultades para ejecutar la compra, mejorando el acceso a la información de mercado y efectivizando la distribución. Esto permitirá que las transacciones entre los compradores y vendedores se realicen de una manera más sencilla, logrando así una fortaleza per se cuyo resultado podría traducirse como un incremento en el volumen de un determinado negocio.

Según Armstrong y Kotler (2007), existen beneficios con el uso del comercio electrónico tanto para compradores como para vendedores. Para los vendedores, estos beneficios redundan en una reducción de costos y en un incremento de la eficiencia en la comunicación con sus consumidores. El comercio electrónico, a su vez, permite disponer de una mayor flexibilidad al tener la posibilidad de ofrecer determinadas ofertas al mercado de manera *online* teniendo, en el mercado, un impacto prácticamente instantáneo. En el caso de los compradores, éstos disponen de bases de datos actualizadas y buscadores *online* que permiten acceder a la información de una manera más rápida y accesible, haciendo también que el proceso de ejecución de la compra sea más ágil y expeditivo.

Los avances de las tecnologías que permiten el desarrollo del comercio electrónico, han llevado a las compañías a disponer de nuevas posibilidades para acceder a nuevos mercados y buscar nuevos potenciales clientes a los cuales, anteriormente, era prácticamente imposible poder acceder (Gregory et al, 2007). Esto les permitiría a las compañías crear valor con bajos recursos financieros e inversiones en marketing (Gregory et al, 2007).

El comercio electrónico también reduce la necesidad de realizar algún esfuerzo extra a fin de focalizar las ventas en determinados puntos geográficos ya que el comercio virtual es accesible en la mayor parte del mundo, en cualquier momento (Yasin et al, 2010). También es sencillo y ventajoso para las pequeñas y las grandes compañías, pues permite comunicar los mensajes de marketing tanto en los mercados domésticos como en los internacionales (Gregory et al, 2007). Las compañías han demostrado un gran interés en la utilización del comercio electrónico como una manera de interactuar con los consumidores a fin de construir mejores y fuertes relaciones (Yasin et al, 2010).

Por último, el principal motivo de la existencia y del posterior desarrollo que en la actualidad podemos apreciar acerca del comercio electrónico como un nuevo medio de compra, esta dado por los siguientes tres pilares:

- Al consumidor se lo considera como el principal actor por el cual el comercio electrónico es posible en la actualidad. Las personas hemos cambiado los usos y costumbres a través de los cuales nos hacemos de información y, ex post, efectuamos una determinada compra. Hoy, el hecho de “estar conectados” pasa a ser una necesidad muchas veces; pasó a ser parte del ADN de la gente e, inclusive, llegamos a desprestigiar o desconfiar de determinados productos o servicios que no podemos encontrar de manera pública y *online*.
- Es la economía online la que cada vez se hace más presente en la cotidianeidad de cada persona. Cada vez más con más frecuencia accedemos a determinada información relativamente sensible, como el resumen de nuestra cuenta bancaria o el detalle de los gastos efectuados con una tarjeta de crédito. Existe un proceso de bancarización digital instalado y eso permite que con facilidad el comercio electrónico tenga un mayor alcance penetrando e instalándose, en mayor o menos medida, en cualquier sociedad.

A fin de ejemplificar esta tendencia social en pos del crecimiento o desarrollo de la economía *online*, se puede observar la figura 5 donde, en dos períodos de tiempos distintos (2010 y 2013) se ha relevado, en el mercado americano, cuáles son las fuentes a las cuales recurren/acceden los usuarios para poder obtener cupones de descuento. Aunque las circulares o periódicos siguen siendo la fuente más acudida, la única que quintuplicó su crecimiento en dicho período fueron las aplicaciones móviles, mientras que el resto creció levemente, mantuvo su participación o hasta incluso, la disminuyó.

	2010	2013
In the newspaper	62%	54%
Circulars I receive in the mail	58%	58%
Within the store or on a shelf in the store	33%	39%
On coupon websites	31%	27%
Magazines	24%	25%
On or within packages of the product	32%	42%
Store website	24%	28%
Manufacturer websites	18%	20%
Mobile phone app	2%	10%

Figura 5: Fuentes utilizadas para buscar cupones de descuento.

Fuente: The Integer Group and M/A/R/C Research, "The Checkout: Coupon Issue," March 10, 2014.

Es la tecnología lo que nos permite estar conectados en cualquier momento y lugar; es el medio que une a los clientes con los consumidores y permite que éstos puedan obtener lo que deseen acorde a sus propios intereses.

Pero pese a ello, la tecnología también se ha adecuando a los cambios de hábitos de los usuarios demostrando, sobre todo en los últimos años, un gran avance en todo lo referente a desarrollos de aplicaciones para equipos móviles, comúnmente denominadas "apps".

3.2 El comercio social electrónico.

Según Marsden (2009), el comercio social electrónico puede definirse como un subconjunto de *e-commerce* que involucra la utilización de los medios sociales *online* que soportan la interacción social y la contribución de los consumidores para asistir en la compra y venta *online* de productos y servicios.

El número de consumidores de los medios sociales está en franco incremento (Kaplan y Haenlein, 2010). Siguiendo con esta tendencia, cada vez son más las compañías que están comenzando a desarrollar su propia estrategia *online* en lo que refiere al comercio social

electrónico. Tal es así que el crecimiento de la audiencia mundial de redes sociales entre 2007 y 2011 ha sido de +174% mientras que, en el mismo período, la audiencia mundial en Internet ha crecido en un +88% en esos últimos cuatro años (comScore).

La oportunidad también se manifiesta de forma más clara al visualizar que nuestro país se ubica en el segundo lugar, a nivel mundial, entre las sociedades que pasan más tiempo en las redes sociales como muestra la figura 6, a continuación, y de acuerdo con una encuesta publicada por comScore.

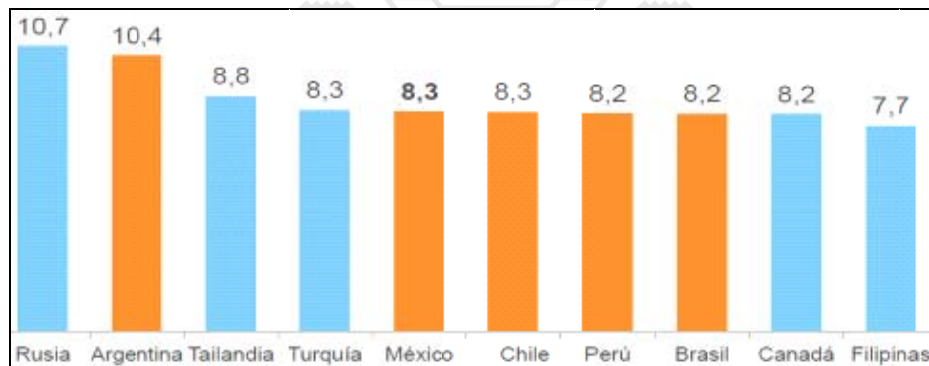


Figura 6: Los mercados más involucrados en redes sociales.

Fuente: comScore | Visitantes Edad +15 años conectándose desde Hogar/Trabajo.

Según Grefen (2010), muchas compañías están migrando de sus estrategias tradicionales conformadas por iniciativas o acciones aisladas, hacia otras más importantes, integradas y más comunicativas, teniendo el objetivo de estar presente en el proceso de validación de la compra de un producto o servicio.

Las nuevas estrategias *online* adoptadas por las compañías traen como consecuencias significativas modificaciones en los modelos de negocios. Tal es así que existe una migración de viejos modelos “*push*” hacia otros del tipo “*pull*”. Esto último se ve reflejado en el momento cero de la verdad (Lecinski, 2011), el cual explica que anteriormente el modelo

tradicional de compra estaba dado por 3 pasos básicos: el estímulo de la compra, el momento de la verdad #1 (que ocurre en el punto de venta) y, por último, el momento de la verdad #2, donde el consumidor atraviesa la experiencia ya como consumidor del producto (Fig. 7).




Figura 7: Modelo de la verdad.

Fuente: Procter y Gamble, 2005.

En la nueva era digital, el camino del proceso de compra sigue conceptualmente los pasos del tradicional pero, sin embargo, adiciona un nuevo eslabón inmediatamente posterior al estímulo denominado el momento cero de la verdad (ver Fig. 8). La importancia de este momento dentro del marco de este estudio, es que ha sumado nuevos actores y medios a fin de revalidar el proceso de compra de cualquier producto o servicio.



Figura 8: Modelo cero de la verdad.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

Fuente: ZMOT, “Ganando el Momento Cero de la Verdad”, Jim Lecinski (2011).

Analizando los cambios en el marketing, encontramos que Gillin (2007) afirma que “la sabiduría del marketing convencional ha sostenido durante mucho tiempo la comunicación con un grupo reducido de personas insatisfechas. Sin embargo, eso quedó obsoleto. En la nueva era de la media social, las compañías tienen herramientas para poder dirigirse a millones de personas”.

Tradicionalmente, el objetivo de las estrategias de marketing de las compañías era generar y entregar mensajes a los consumidores a través del marketing directo, medios de comunicación, avisos en gráfica y vía pública, publicidad boca-en-boca, eventos y *sponsorships*. La confirmación o validación de dicha estrategia, era efectuada por el consumidor en el momento del contacto con la fuerza de venta, o bien obteniendo información en su entorno familiar, amistades, etc. ("boca-en-boca").

En la nueva era digital, el usuario dispone de una cantidad superior de recursos que le permiten hacer más preciso su proceso de confirmación o validación del mensaje, pudiendo utilizar redes sociales, *blogs*, herramientas de comparación, *podcasts*, buscadores de internet, *reviews* de consumidores, *messenger*, *chat* con asistentes *online* e intercambio de videos.

A fin de poder garantizar una comunicación saludable y 100% conectada, las organizaciones necesitan construir relaciones a través de los medios sociales. De esta manera, se generará la construcción de una relación duradera y confiable que se traducirá en mejores y más resultados en cuanto a ventas, menores devoluciones y una inmejorable publicidad boca-en-boca (Safko, 2010).

Según Safko (2010), el uso más obvio del medio social consta de:

- marketing;
- ventas;
- relaciones públicas;
- comunicación.


Safko (2010) explica que el objetivo de las redes sociales es construir confianza en una determinada comunidad. Los métodos más relevantes del medio social para incrementar la mutua interacción para un negocio electrónico, son:

- *fóruns*,
- *blogs*,
- redes sociales,
- plataformas de contenido compartido.

Desde el punto de vista de una compañía que intenta ofrecer servicios *online*, el hecho de incrementar su participación de mercado dependerá fuertemente de la confianza que pueda generar a través de su estrategia de comercio electrónico (Gefen y Straub, 2003). En el desarrollo de dichos sitios web, no sólo la utilidad y la facilidad de uso deben ser prioridad, sino que también la gestión de la confianza de los consumidores y el aumento a través de una mayor presencia social deben estar en el tope de la lista de prioridades para garantizar el éxito (Gefen y Straub, 2003).

En esta línea, el consumidor *online* debe confiar en su vendedor *online* no sólo para lograr el potencial compromiso sino que también para evitar aquellos indeseables comportamientos tales como los precios injustos, las violaciones a la privacidad, el manejo de información incorrecta, la gestión de transacciones no autorizadas, la utilización de tarjetas de crédito sin consentimiento por parte de los consumidores así como también la información desprendida de las órdenes de compra (Gefen y Straub, 2003).

Por lo antes mencionado, se concluye que el comercio social electrónico es una combinación de los medios sociales y el comercio electrónico en sí. Estamos atravesando una Era de cambios permanentes en términos de comportamientos para las búsquedas y obtención de información. Nuevos comportamientos de compras y comunicación, entre y para con los consumidores quienes, a su vez, han multiplicado considerablemente sus recursos con el fin de obtener y/o compartir dicha información. Es por este motivo que las compañías están

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

inclinándose a operar en contextos de comercio social electrónico para mantenerse aún como referentes para sus consumidores.


Sin embargo, muchas de ellas aún perciben el social media como un experimento, mientras intentan entender cómo utilizar de la mejor manera los canales de comunicación, cómo medir su efectividad y cómo integrar el social media a su estrategia (Harvard *Business Review* | analytic services, 2011).

3.3 *Mobile payment*.

El *mobile payment* o *m-payment* puede ser definido como cualquier pago que se realiza a través de un dispositivo móvil a fin de iniciar, autorizar y confirmar un intercambio de valor financiero a cambio de un bien o servicio (Au and Kauffman, 2007). Los equipos móviles pueden incluir desde teléfonos Smartphone hasta computadoras personales portátiles; *tablets* y cualquier otro tipo de dispositivo que permita conectarse a una red de telecomunicaciones que permita hacer efectivo el pago electrónico (Karnouskos y Fokus, 2004).

Para que el *mobile payment* pueda ser aceptado en el mercado como un método de pago debe reunir las siguientes condiciones (Karnouskos and Fokus, 2004):

- Simplicidad y usabilidad: las aplicaciones de *mobile payment* deben ser amigables y ofrecer una rápida o prácticamente nula curva de aprendizaje para el consumidor. También deben permitir que el consumidor tenga la posibilidad de personalizar la aplicación a su propia conveniencia o gustos personales.
- Universabilidad: los servicios de *mobile payment* deben proveer soluciones para realizar transacciones u operaciones entre compañías y usuarios (B2C), entre compañías (B2B) y entre usuarios también (C2C). La cobertura debe incluir ambientes domésticos, regionales e internacionales. Los pagos deben ser posibles más allá del monto de las transacciones abarcando desde micro-pagos hasta macro-pagos.

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

- Interoperabilidad: la base de los desarrollos debe ser estándar sobre tecnología abierta (“*open-source*”) permitiendo, de esta manera, que tanto distintos sistemas como organizaciones puedan operar en conjunto.
- Costo: debe ser inferior a cualquier otro mecanismo de pago existente en la actualidad. La solución de *mobile payment* debería competir con otros medios de pago en términos de costo y conveniencia.
- Velocidad: la velocidad a la que el *mobile payment* es ejecutado debe estar acorde a las expectativas tanto del consumidor como del vendedor.
- Pagos transfronterizos: a fin de ser ampliamente aceptadas, las aplicaciones de *mobile payment* deben ser escalables globalmente.
- Seguridad, privacidad y confidencia: en primer lugar, un consumidor debe poder confiar en que el proveedor de la aplicación no realizará un uso indebido de la información de su tarjeta de crédito o débito.

En segundo lugar, cuando las transacciones a través del *mobile payment* sean efectuadas y registradas, la privacidad del consumidor debe verse perfectamente resguardada en todos sus sentidos (por ejemplo, tanto el historial de compras como los patrones de gastos del consumidor no deben ser compartidos con el público en general o un tercero). El *mobile payment* debe ser una transacción anónima.

Por último, el sistema debe ser seguro y resistente a cualquier intento de ataque por parte de *hackers* o terroristas. Esto podría ser previsto disponiendo de una infraestructura de seguridad de sistemas biométricos y diferentes tipos de claves integradas dentro de las arquitecturas del sistema.

Esta última condición cobra alta relevancia, ya que uno de los desafíos más grandes que tienen el *mobile payment* es la seguridad.

Según Varshney, “*Mobile payments*”, IEEE Computer Journal (2002), estos desafíos pueden ser categorizados en los siguientes ocho puntos:

Autenticación: significa que tanto el vendedor como el comprador deberían ser capaces de probar que son ellos los que realmente están comercializando.

Autorización: implica que la compra debe ser únicamente posible si son logradas todas las condiciones para la compra. Por ejemplo, debe efectuarse solamente si existe suficiente dinero en las cuentas de los consumidores y suficiente producto disponible en los inventarios de los vendedores.

Disponibilidad: significa la importancia tanto por parte del comprador como del vendedor, de poder cumplir con su responsabilidad donde sea y en cualquier momento.

Confidencialidad: especifica que nadie, exceptuando al comprador y al vendedor, debe poder acceder a la información sobre la operación comercial entre ambos.

Integridad: significa que nadie, exceptuando al comprador y al vendedor, debe ser capaz de manipular la comunicación. Si la integridad de cada mensaje puede ser garantizada, ningún agresor o *hacker* podría utilizar la información que contienen los mensajes para su uso.

Sentido de pertenencia: con el sentido de pertenencia los usuarios son responsables por las compras que realicen a través de sus dispositivos. Por ejemplo, nadie debería poder realizar compras sin el consentimiento del real comprador.

Privacidad: cualquier información guardada sólo debe mantenerse para completar la transferencia actual y para hacer compras en el futuro. Esto último debería ser posible

únicamente si el usuario ha expresado su permiso para tal fin. Sin embargo, esto podría no ser suficiente ya que la información podría ser interferida por cualquier agresor o *hacker* para su uso. Por ello, cuando la información es utilizada de manera encriptado, la información no es legible y las posibilidades de que exista un mal uso de la información alcanzan a niveles mínimos.

Confiabilidad: es necesaria para que tanto el comprador como el vendedor no pierdan dinero si el sistema falla por cualquier motivo. El sistema debería ser construido para que ambos lados puedan recibir lo que deseen al mismo tiempo.

La confianza en el comercio electrónico puede ser definida como la convicción de los usuarios en las características del sistema. Específicamente, se trata de la confianza en las competencias, fiabilidad y seguridad del sistema bajo condiciones de riesgo (A. Kini, 1998). La confianza juega un rol importante en el éxito del comercio electrónico y podría ser un hecho determinante acerca del éxito o fracaso de un negocio.

Existen diferentes *stakeholders* en el proceso de implementación del *mobile payment*.

Según Karnouskos and Fokus (2004), ellos son:


- a) Los consumidores.
- b) Los vendedores.
- c) Los operadores de la red móvil.
- d) Los fabricantes de los equipos móviles.
- e) Los bancos e instituciones financieras.
- f) Los proveedores de *software* y tecnología.
- g) El gobierno.

Cada uno de estos actores persigue distintos intereses y aplica distintas estrategias. En determinados casos, estos intereses y estrategias entre los diferentes actores pueden acarrear algún conflicto entre ellos.

Tanto la conexión a Internet como la penetración de la tecnología son variables claves y determinantes que hacen a la adopción y posterior crecimiento del *mobile payment*. Ambas variables muestran una curva positiva de crecimiento para nuestro país:

- en el primer caso, según IAB / TNS / Google (The Consumer Barometer), el 51% de la población argentina tiene acceso a Internet siendo la conexión por banda ancha la más importante entre las conexiones hogareñas con casi un tercio del total y
- en segundo lugar, la penetración de los teléfonos Smartphone supera el 30% del total (ver anexo 1).



La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

4. Estrategia metodológica.

Este apartado desarrolla toda la información empírica recogida sobre los cinco casos de estudios seleccionados. Se detalla el cuestionario (y su correspondiente marco teórico), realizado a los ejecutivos de las compañías locales y el análisis efectuado ex post, con las similitudes y diferencias encontradas en los casos internacionales.

4.1 Tipo de estudio seleccionado.


El tipo de investigación pertenece al grupo de los correlacionales debido a que lo que se busca comprobar es si el hecho de implementar el comercio electrónico es beneficioso, en términos de negocios, generando así un incremento en el ingreso por ventas. El tipo de estudio será intrínseco, ya que se intentará absorber las diferentes particulares que ha atravesado cada uno de los casos, producto de la implementación y posterior desarrollo del comercio electrónico en sus respectivas compañías.

4.2 Identificación de casos de estudio.

Un caso de estudio es bueno cuando los involucrados en él desean obtener una comprensión profunda acerca de una situación o fenómeno (Merriam, 1998). Por ello, se utilizarán distintos modos de recolección de la información: por un lado, se realizarán entrevistas y, por el otro, se investigará para encontrar información en la web site acerca de los casos descriptos.

De acuerdo con lo anteriormente citado, se realizarán una serie de entrevistas a diferentes actores de variadas compañías, cuyas experiencias y *seniority* son los que se consideran adecuados, a fin del aporte que puedan realizar para el presente trabajo de maestría.

Como resultado de la elección de los entrevistados, se desprende que corresponden a la industria del consumo masivo de la electrónica, donde el comercio electrónico se encuentra en una etapa de consolidación en comparación con la industria del *retail*. Tal es así que, en

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

Argentina, el 15% de las compras de tecnología se realizan *online* mientras que en el caso del *retail*, esta cifra desciende dramáticamente hasta el 0,6%, (The Consumer Barometer).

El estudio a modo de entrevista, estará enfocado entonces, en ejecutivos que forman parte de las siguientes empresas:


- Frávega.
- Philips.
- Samsung Electronics.

Por cuestiones confidenciales expresamente solicitadas por cada uno de los funcionarios que fueron entrevistados, de ahora en más se mantendrá el anonimato de las compañías que han servido como base de estudio para el presente trabajo de graduación. He enumerado aleatoriamente cada una de las compañías de la #1 a la #3, a fin de mantener un orden para los subsiguientes temas expuestos y evitar cualquier tipo de mala interpretación.

Siguiendo con el análisis, se evaluarán también determinados casos internacionales obteniendo información de Internet como principal fuente acudida. Los casos de estudio internacionales relevados desde Internet son:

- Wal-Mart.
- Amazon.

El primer caso es Wal-Mart: una corporación multinacional de minoristas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento. La empresa es la tercera mayor corporación pública del mundo (Fortune). Wal-Mart ofrece también la mayor oferta de empleo privado en el mundo, con más de dos millones de empleados y según Fortune ocupa el segundo lugar dentro de las compañías más admiradas del mundo.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

El segundo caso se trata de Amazon: el *retail online* más grande del mundo que comercializa cuarenta categorías de productos; desde libros hasta electrónica, joyas y autopartes. La compañía, además, es una empresa de *e-commerce* y provee una plataforma tecnológica de Internet. En el año 2011 su utilidad neta incrementó 41% hasta llegar a los USD 48 billones (amazon.com).

4.3 Entrevistas.


Según Merriam (1998), las entrevistas pueden agruparse según la siguiente clasificación: desestructurada, semi estructurada y altamente estructurada. En este trabajo se ha optado por realizar entrevistas semi estructuradas para lo cual se plantean una serie de preguntas dándole la posibilidad al entrevistado de que profundice o pase por alto determinados detalles a su criterio.

A fin de darle un hilo conductor a las entrevistas, se ha definido específicamente el orden de las preguntas, alternando los temas de la presente tesis y haciendo el diálogo más provechoso para el presente trabajo.

A continuación, el detalle de las preguntas incluidas en cada entrevista, y una breve explicación del porqué de su elección:

A modo introductorio y a fin de entender el grado de madurez de cada negocio en lo que respecta al comercio electrónico, la pregunta de apertura fue: ***¿cuándo implementaron el e-commerce?***

La segunda pregunta está orientada a la generación de negocios: ***¿el comercio electrónico ha marcado un incremental al respecto? Actualmente, ¿cuál es el porcentaje de ventas efectuadas vía e-commerce sobre el total de ventas de la Cía.?*** Según Gregory et al (2007),

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

el desarrollo del comercio electrónico ha conllevado la apertura de nuevos mercados y nuevos clientes, generando de esta manera un volumen de negocio incremental al original.

¿La implementación fue una decisión rentable para el negocio? Esta tercera pregunta intenta demostrar empíricamente si la implementación del comercio electrónico fue una alternativa de inversión que tuvo éxito en términos de rentabilidad para el negocio.

De acuerdo con el potencial desarrollo de la plaza y su expansión a través del comercio electrónico (Yasin et al, 2010), se ha preguntado a los entrevistados: **a través del comercio electrónico, ¿los segmentos de mercado que atienden se han expandido?**

Según Hamill y Gregory (1997), el comercio electrónico es muy importante para publicitar y darse a conocer. Por ello, la elección de la quinta pregunta y sexta pregunta son: **en términos de promoción y publicidad, ¿qué utilidad le encuentran al comercio electrónico? ¿Mejóro el *brand recognition*?**

La séptima pregunta es: **¿cuáles son los beneficios percibidos por parte del comprador desde la implementación? ¿Y por parte del vendedor?** Se busca así comprobar los múltiples beneficios que tanto para el comprador como para el vendedor brinda esta herramienta, según Armstrong y Kotler (2007).


La octava pregunta está enfocada al marketing asociado al comercio electrónico, ya que varios autores han desarrollado teorías al respecto. Entre ellos, Grefen (2010) afirma que las compañías están migrando de sus estrategias tradicionales hacia otras más importantes, integradas y más comunicativas. Asimismo, según Kaplan y Haenlein (2010), las compañías están comenzando a desarrollar su propia estrategia *online* en lo que refiere al comercio social electrónico. Por ello, la pregunta es: **¿la estrategia global de marketing actual difiere de la que existía previo a la aparición del comercio social electrónico?**

De acuerdo con Lecinski (2011), las nuevas estrategias *online* generan modificaciones en los modelos de negocios. Tal es así que existe una migración de viejos modelos “*push*” hacia otros del tipo “*pull*”. Entonces, la novena pregunta es: **¿Qué estrategia de negocio tienen hoy: del tipo *pull* o *push*? ¿Cuál tenían anteriormente?**

Si nos enfocamos en el incremento de la comunicación con los clientes como resultado de la implementación del comercio electrónico, la pregunta siguiente es: **¿cómo es la comunicación con sus clientes ex post comercio electrónico?** Aquí también existen varios autores que han estudiado el tema: por un lado, Sharma (2002) afirma que el comercio electrónico permite que la información fluya de manera más eficiente y otorga una plataforma común donde los consumidores pueden encontrar información de una manera más sencilla y que demanda menos tiempo. Por otro lado, Gregory et al (2007) declara que el comercio electrónico facilita los mensajes de marketing en cualquier tipo de mercado (doméstico o internacional).

Por otro lado, la pregunta siguiente pone foco en el efecto que produce el comercio electrónico en la relación de confianza cliente-proveedor. Según Yasin et al (2010), las compañías utilizan el comercio electrónico a fin de construir mejores y fuertes relaciones con sus clientes y según Safko (2010), la construcción de una relación duradera y confiable se traducirá en mejores y más resultados en cuanto a ventas, siendo el objetivo de las redes sociales construir confianza en una determinada comunidad. A efectos de indagar acerca del impacto en las relaciones, la pregunta al respecto es: **¿sus clientes utilizan el comercio electrónico porque antes confiaban en Uds. o porque han efectuado compras por Internet ahora también les compran a Uds. *online*?**

Siguiendo con el análisis de la relación entre la confianza y la participación de mercado, es interesante entender **¿de qué factores depende el volumen de negocio proveniente del comercio electrónico?**

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

El fundamento teórico de esta pregunta surge del análisis de Gefen y Straub (2003), que afirma que desde el punto de vista de una compañía que intenta ofrecer servicios *online*, el hecho de incrementar su participación de mercado dependerá fuertemente de la confianza que pueda generar a través de su estrategia de comercio electrónico.

El *mobile payment* o *m-payment* puede ser definido como cualquier pago que se realiza a través de un dispositivo móvil a fin de iniciar, autorizar y confirmar un intercambio de valor financiero a cambio de un bien o servicio (Au and Kauffman, 2007). **¿Cómo definiría Ud. el *mobile payment*?**

Haciendo un repaso de las características que, según Karnouskos and Fokus (2004), el *mobile payment* debe reunir para que pueda ser aceptado como un método de pago, encontramos:

- a) Simplicidad y usabilidad: apps amigables y rápidas.
- b) Universabilidad: proveer soluciones para realizar transacciones B2C, B2B y C2C.
- c) Interoperabilidad: tecnología abierta (“*open-source*”).
- d) Costo: debe ser inferior a cualquier otro mecanismo de pago existente actualmente.
- e) Velocidad: acorde a las expectativas.
- f) Pagos transfronterizos, escalables globalmente.
- g) Seguridad, privacidad y confianza.

De acuerdo con su experiencia, **¿qué variables debe reunir el *mobile payment*?**

Siguiendo con el análisis efectuado por Karnouskos and Fokus (2004), que enumera los interlocutores intervinientes de la siguiente manera:


- a) los consumidores,
- b) los vendedores,
- c) los operadores de la red móvil,
- d) los fabricantes de los equipos móviles,
- e) los bancos e instituciones financieras,
- f) los proveedores de *software* y tecnología y

g) el gobierno;

¿Quiénes son para Ud. los actores que participan en el *mobile payment*?

A fines de encontrar diferencias y similitudes con otros mercados internacionales, por un lado es interesante entender las variables claves que hacen posible el comercio electrónico y cuáles son las que podrían llevarlo al fracaso. Por ello las últimas preguntas son: **¿cuáles son los principales *drivers* de éxito a tener en cuenta para la implementación exitosa del comercio electrónico en el mercado supermercadista argentino? ¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que presentan los actores que intervienen en el modelo de negocio en nuestro país?**



La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

5. Análisis de la información.


Luego de entrevistar a los ejecutivos pertenecientes a las tres compañías definidas que operan localmente en Argentina (dos de las cuales son multinacionales con sus casas matrices fuera de la región), y de haber realizado una vasta investigación en Internet sobre los dos casos internacionales especificados previamente, se relacionará ahora toda la información recogida de manera empírica.

Para ello, se dividirá el desarrollo de este punto en los siguientes 4 pilares que siguen la lógica establecida en la recolección de la información: el primero corresponde al *e-commerce*, el segundo pilar al *social e-commerce*, el tercero trata sobre el *mobile payment* y el último busca mostrar cuáles son los *drivers* de éxito y qué amenazas presentan estos casos empíricos en el desarrollo del comercio electrónico.

1° Pilar - Comercio Electrónico (*e-commerce*).

Analizando las fechas de lanzamiento de los portales *online*, se observa un *trade off* entre las compañías locales y las extranjeras, como suele suceder generalmente a la hora de hablar de innovación: nuestro país suele adoptar, en actos concretos, las “nuevas tendencias” internacionales una década más tarde que el resto de lo que es llamado “el primer mundo”, y el comercio electrónico no es la excepción. Dos de las tres empresas locales han lanzado su comercio electrónico luego del 2010, cuando los casos internacionales lo hicieron antes del año 2000.

Por otro lado, el desarrollo del comercio electrónico ha conllevado la apertura de nuevos mercados y nuevos clientes y en los casos analizados, en mayor o menor medida, este supuesto se cumple. El nivel de desarrollo de nuevos mercados y la facturación proveniente de los mismos depende directamente de cuán alejado se encuentra el *core business* de la empresa con respecto al comercio digital. En otras palabras, aquellas compañías donde el comercio electrónico es considerado el *core business* per se, la facturación proveniente de este canal puede superar el 85% del total de las ventas y, en cambio, en aquellas empresas que aún

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

siguen comportándose como *brick and mortar* (Charles Dickens, 1855) el negocio proveniente de la venta *online* no supera el 8% del total facturado, en el mejor de los casos. En esta línea el caso emblemático es el de Wal-Mart que para el año 2012 logró facturar USD 8 billones, representando apenas un 1,7% de su ingreso por ventas para el mismo año (Wal-Mart).


Por otro lado, a la hora de analizar la rentabilidad sobre los casos desarrollados, encontramos que todas las compañías ponen su foco en conseguir mejores rentabilidades de su negocio digital haciendo más eficientes sus procesos internos a lo largo de toda la cadena de valor del negocio.

Las compañías locales afirman que el negocio digital es rentable, en algunos casos, y en otros “lo será”, ya que están atravesando un proceso de estabilización del negocio cuya rentabilidad no es la deseada por el *management*.

A nivel internacional, tanto Amazon como Wal-Mart tienen períodos de rentabilidad y saben perfectamente cuáles son sus oportunidades de mejoras para lograr mejor performance en este sentido. De acuerdo con esto, Amazon ha experimentado grandes éxitos y fracasos: sus picos se han reflejado en el precio de su acción que ha oscilado entre USD 106 en 1999 a USD 6 en el 2001, rondando actualmente los USD 150 por acción (Kumar, 2008).

Por otro lado, Wal-Mart no logra ser eficiente en sus operaciones relacionadas con *e-commerce*. A fin de soportar las ventas provenientes de este canal, han adecuado parte de sus tiendas y centros de distribución lo cual los hace menos competitivos aún: el costo por orden *online* en Wal-Mart ronda los USD 5~7 mientras que en Amazon el promedio del costo es de USD 3 aproximadamente (digitalsparkmarketing).

Según Yasin et al (2010), promover productos y servicios a través del *e-commerce* es una manera de poder acceder a un segmento de mercado mucho mayor y, en este sentido, todas las compañías investigadas han validado este supuesto.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

Las tres compañías locales han incrementado sus segmentos de mercados pudiendo abarcar aquellos mercados pequeños o de difícil acceso.

A nivel internacional, los servicios de Amazon se están expandiendo hacia los mercados de Canadá, Reino Unido y Alemania, entre otros países (Amazon).

Wal-Mart, en tanto, está incursionando en la India lanzando su operación de *e-commerce* a fin de abastecer a pequeños negocios desde determinadas tiendas que serán construidas para poder soportar las entregas de aquellas ventas provenientes del comercio electrónico (Wall Street Journal). Un proceso similar ocurre en el mercado chino cuyas ventas online han ido en franco crecimiento, donde Wal-Mart factura anualmente alrededor de USD 730 millones.

De acuerdo con Hamill y Gregory (1997), el comercio electrónico es muy importante para publicitar y darse a conocer. Esta suposición es difícil de demostrar para el caso de Wal-Mart, ya que dicha compañía ya era globalmente reconocida ex ante el *e-commerce*. En el caso de Amazon, es el *retail online* más grande del mundo a través del comercio electrónico.

En el plano local, todas las empresas afirman este supuesto. Sin embargo, en ninguno de los casos hay evidencias fehacientes de que el comercio electrónico haya colaborado positivamente en mejorar el *brand recognition*.

A la hora de evaluar sobre los múltiples beneficios que trae aparejado el comercio electrónico tanto para el comprador como para el vendedor, encontramos que el acceso a mayor y mejor cantidad de información sobre productos y servicios y la obtención de mejores precios en comparación con los ofertados de manera *offline*, son los principales beneficios percibidos por los compradores tanto en el ámbito local como en el internacional (Armstrong y Kotler, 2007). Por otro lado, con el comercio electrónico los clientes han incrementado su grado de libertad sobre las distintas alternativas para hacerse de los productos, pudiendo elegir comprar *online*, haciendo el *pick-up* desde la tienda o el *delivery* hacia la casa, entre otras alternativas. En cuanto a los beneficios por parte del vendedor, las compañías locales han coincidido en que el comercio electrónico les permite reducir costos operativos (necesitando así una menor


estructura fija para dar soporte al negocio) y han direccionado este recurso en mejorar el contacto con los clientes.

En el caso de las compañías globales, el enfoque con respecto a los beneficios directos que éstos pudiesen obtener producto del comercio electrónico es completamente distinto: tanto Amazon como Wal-Mart entienden al comercio electrónico como una herramienta fundamental para la supervivencia de sus respectivos negocios de cara al futuro. Tal es así que, en el año 2013, durante una entrevista a Neil Ashe (presidente global de *e-commerce* para Wal-Mart) se le consultó sobre cuánto tiempo y dinero más le costará a la compañía desarrollar su proyecto de comercio electrónico y Ashe contestó: “esto nos llevará el resto de nuestras vidas y demandará todo lo que podamos dar de nosotros mismos. Esto no es un proyecto, esto es acerca del futuro de la compañía” (wallstcheatsheet).

La última pregunta correspondiente al pilar de comercio electrónico, se refiere a la comunicación con los clientes. En este sentido, Sharma (2002) sostiene que el comercio electrónico permite que la información fluya de manera más eficiente y otorga una plataforma común donde los consumidores pueden encontrar información de una manera más sencilla y que demanda menos tiempo, mientras que Gregory et al (2007) declara que el comercio electrónico facilita los mensajes de marketing en cualquier tipo de mercado (doméstico o internacional).

En todos los casos, y considerando los diferentes enfoques y las distintas variables inherentes a cada negocio analizadas de manera empírica, podemos confirmar las hipótesis sostenidas en el marco teórico, por los siguientes motivos:

- Casos locales: los resultados obtenidos demuestran que el comercio electrónico ha mejorado radicalmente la comunicación uno-a-uno con sus clientes permitiendo que éstos, a su vez, puedan obtener mejor información de sus productos.
- Amazon, por su parte, generó un relación de confianza, informativa y leal con sus clientes. Ha logrado así desarrollar: foco en el cliente (cada decisión en Amazon es tomada pensando en el cliente), frugalidad (es parte del ADN de la compañía) e

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

innovación (permanentemente están intentando hacer cosas que sean eficientes reduciendo así los costos), (fundinguiverse).


- Wal-Mart también ha invertido mucho en acercarse al cliente de manera personalizada. Tal es así que han lanzado "Walmart Gifts", que permite a sus usuarios conectarse y recibir recomendaciones sobre diferentes regalos que podrían llegar a comprar basándose en los perfiles que éstos tienen en Facebook y Twiter (businessinsider).

2° Pilar - Comercio Social Electrónico (*social e-commerce*).

El comercio social electrónico tiene gran utilidad, y por consiguiente asociación, a las estrategias de marketing. En este sentido, Grefen (2010) sostiene que las compañías están migrando de sus estrategias tradicionales hacia otras más importantes, integradas y más comunicativas, al tiempo que Kaplan y Haenlein (2010) establecen que las compañías están comenzando a desarrollar su propia estrategia *online* en lo que refiere al comercio social electrónico.

La hipótesis de los autores se comprueba de manera empírica en los casos locales e internacionales: en los primeros, dos de las tres compañías locales han confirmado modificaciones en sus estrategias de marketing utilizando sus portales web como herramienta clave. Por otro lado, y analizando los casos internacionales, hace 4 años que Wal-Mart está efectuando cambios significativos tanto en sus estrategias de marketing como en sus estructuras organizacionales, a fin de conseguir una integración total de los canales *online* y *offline* (Directmarketing). Wal-Mart está intentando implementar tácticas basadas en la web como, por ejemplo, su iniciativa de "Pagar con Efectivo" para aquellos compradores *online* que no disponen de tarjeta de crédito.

La siguiente pregunta busca evidenciar a Lecinski (2011), quien afirma que las nuevas estrategias *online* generan migraciones de viejos modelos “*push*” hacia otros del tipo “*pull*”. Exceptuando a Wal-Mart, cuyo modelo de negocio responde a un “*push*” producto de ser un *retail* ByM, el resto de los casos disponen de estrategias mixtas. Las compañías locales ya

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

mantenían este modelo de negocios *ex ante* el *social e-commerce*; por lo tanto, éste no tuvo impacto alguno sobre este aspecto del negocio.


Amazon también utiliza una estrategia mixta donde los ítems de alta rotación son provistos directamente por ellos (*push*) dejando el “*long tail*” para ser provisto por diferentes *resellers* (en este último caso, incrementa la competencia entre ellos y ofrece precios más bajos). También, permite que los usuarios se inscriban para recibir determinados productos regularmente (*pull*) (Phx.corporate).

Wal-Mart por su parte, está llevando a cabo pequeñas estrategias *pull* como, por ejemplo, la que promueven a través de sus 22 millones de fans en Facebook y una innovadora red social llamada “consígalo en la góndola”, que permite que sus fans voten por aquellos productos que quieran que Wal-Mart ofrezca en sus tiendas. A su vez, están invirtiendo en la analítica avanzada para recoger nuevos conocimientos de los flujos de datos de Twitter y Facebook. Su nueva estrategia podría resumirse como: “darle al cliente lo que quiere, donde y cuando lo desee” (Fastcompany).

La siguiente pregunta está fundamentada en la relación de confianza generada entre cliente y proveedor donde, según Yasin et al (2010), las compañías utilizan el comercio electrónico a fin de construir mejores y fuertes relaciones con sus clientes y Safko (2010) afirma que la construcción de una relación duradera y confiable se traducirá en mejores y más resultados en cuanto a ventas.

En respuesta a esta hipótesis, las compañías locales afirmaron que la confianza ya existía *ex ante* el comercio electrónico pero, sin embargo, hoy se ven comprometidas en ofrecer un alto nivel de servicio acompañado de una excelente experiencia de compra, a fin de continuar no sólo manteniendo la relación de confianza ganada con sus cliente sino que también incrementándola.

También los casos internacionales parecen estar alineados con los locales: en Amazon, por ejemplo, subrayan que ganarse la confianza de sus clientes fue el primer desafío como compañía. Según Jeff Bezos (fundador de Amazon), “una relación de confianza es un activo competitivo”, y esta empresa se beneficia con una base de clientes leales ya que dos de cada

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

tres ventas provienen de clientes que ya habían comprado alguna vez en el portal (Kumar, 2008).

Para finalizar este pilar, se propone comprobar si el incremento de participación de mercado de cualquier compañía que ofrezca productos *online*, depende de la confianza que pueda generar a través de su estrategia de comercio electrónico (Gefen y Straub, 2003).

En este punto, existen enfoques dispares entre todos los casos. Wal-Mart considera que la manera de incrementar su negocio es siendo más efectivo en su distribución, cumpliendo los plazos esperados por sus clientes y contando con la capacidad de poder entregar los pedidos en el mismo día. Para cumplir con esta premisa, Wal-Mart está utilizando la red de UPS para entregar todos aquellos pedidos *online* efectuados antes del mediodía. Esta iniciativa está siendo implementada a modo piloto en los mercados de San Francisco, Minneapolis, Philadelphia y Washington, D.C. (Retailingtoday).


Amazon, por su parte, apuesta a generar su propio ecosistema denominado “Kindle ecosystem”: en lugar de intentar obtener el mayor de los *revenues* por parte de sus dispositivos, Amazon genera ingresos de otras formas alentando a sus clientes a descargar contenido desde su librería digital de aplicaciones y media, publicidad y acceso a distintos servicios como el *e-commerce* (Businessinsider).

Localmente, en todos los casos se ha resaltado la necesidad de contar con una herramienta digital flexible y simple, ya sea un portal web como una aplicación para teléfonos móviles, que permita hacer de la experiencia de compra un momento agradable y sencillo, y esto finalmente redundará en contar con un mayor volumen de negocios.

3° Pilar - Pago a través de dispositivos móviles (*mobile payment*).

En función de los casos entrevistados, podemos concluir que el *mobile payment* no está desarrollado aún en Argentina, ya que ninguna de las empresas observadas utiliza ni ha utilizado esta herramienta hasta el momento.

El principal motivo de la poca difusión que tiene el *mobile payment* en nuestro país podría llegar a ser la pobre infraestructura con la que se cuenta, la cual, de manera directa, pone en

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

serios riesgos la experiencia de compra del consumidor pudiendo llegar a ser contraproducente para el negocio.

En general, los ejecutivos de las firmas locales no descartan la implementación del *mobile payment* como parte de su estrategia *online*, aunque para llegar a este nivel de desarrollo aún se tienen que cumplir etapas previas en la construcción de un negocio digital sano y sustentable en el futuro.

En el plano internacional ocurre totalmente lo contrario: las empresas ya han atravesado este proceso de adopción de las nuevas tecnologías y el *mobile payment* es aceptado abiertamente tanto por los clientes como por todos los interlocutores que operan en el proceso de pago.


4° Pilar - Variables de éxito y amenazas del negocio.

En este último pilar es importante interrelacionar las principales diferencias y similitudes que presentan las compañías locales e internacionales, acerca de aquellas variables claves que hacen posible el comercio electrónico, y cuáles son las que podrían llevarlo al fracaso.

En líneas generales, todas las empresas analizadas coinciden en que la variable clave para que el comercio electrónico siga creciendo en el futuro es la optimización de los procesos logísticos y la distribución al servicio de la necesidad de los clientes.

Wal-Mart afirma que las variables éxito recaen sobre la eficiencia de los procesos de distribución y entrega y el desarrollo de su comercio "omni-channel", a través del cual están creando un sistema de logística que incluye la construcción de nuevos depósitos para atender aquellas órdenes provenientes de la venta *online*. La tendencia conocida como "embarcar desde la tienda" ahorra dinero y tiempos de entrega acortando rutas de entrega, un terreno que Amazon aún no ha podido solucionar 100%.

En segundo lugar, Wal-Mart considera que cualquier *retail* necesita contar con la capacidad suficiente para poder ofrecer la "orden perfecta" desde sus tiendas y esto los ha llevado a implementar pequeños depósitos junto a cada una de las tiendas administrados por efectivos

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	


sistemas de manejo de inventario (WMS – “*warehouse management system*”) asegurando la entrega del pedido de manera perfecta, en tiempo y forma (Forbes).

En este sentido, la postura de Wal-Mart coincide en gran parte con la de su feroz competidor *online*, Amazon, quien afirma la necesidad de contar con una excelencia en la operación de tal manera que le permita acortar los plazos de entrega y contar con un inventario virtualmente ilimitado. En este sentido, Diego Piacentini (Vicepresidente Senior y Gerente General de Amazon.com) afirma que: “la clave para conseguir el éxito internacional del *e-commerce* recae únicamente en entender un solo y simple factor: los consumidores, sea donde sea, desean disponer de mejores y variadas ofertas, más convenientes y un mejor servicio” (fundinguniverse).

En el plano local, las compañías también hacen hincapié en la eficiencia de los procesos logísticos y en contar con una excelente experiencia de compra (lo que hará que el consumidor *online* vuelva a utilizar la herramienta). También, han marcado la necesidad de contar con más y mejor capacitación a clientes internos y externos sobre los alcances del comercio electrónico, con el fin de formar tanto a clientes finales como a las compañías, mejorando y adaptando así sus culturas corporativas para un mejor desempeño en ambientes de negocios cuyo entorno digital se ha vuelto clave.

En el sentido opuesto, se encuentran aquellas amenazas y debilidades inherentes al comercio electrónico, y aquí las compañías internacionales y locales están atravesando por diferentes etapas, a saber: en el mercado doméstico, la gran amenaza del sistema es la pobre infraestructura de comunicación con la que cuenta nuestro país, haciendo el proceso de compra *online* lento e inestable, siendo éstos motivos suficientes para que el consumidor no logre el *engagement* con la herramienta.

En segundo lugar, y localmente hablando, se ubica la confianza por parte de los consumidores: en este aspecto las compañías deberán trabajar e invertir una considerable parte de sus ingresos a fin de que los consumidores auguren un nivel de seguridad tal que les

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

permita otorgar sus datos personales y privados para poder operar de manera *online* (Digitalsparkmarketing).

En el caso de Wal-Mart, su real amenaza es la de poder modificar la experiencia de compra de sus clientes haciéndola más sencilla y pintoresca. Dicha experiencia podría ser lograda invirtiendo fuertemente en una infraestructura que permita priorizar la experiencia de compra del cliente por sobre el resto.

Por último, en el caso de Amazon, sus amenazas son las siguientes (Kumar, 2008):

- Su competencia se incrementa dramáticamente: por ejemplo, Alibaba (*retail online* de origen chino) publicó un incremento anual del 55% con respecto al 2012, registrando un ingreso de USD 7,6 Billones.
- Los bajos márgenes operativos y netos podrían poner en riesgo el futuro de Amazon: por ejemplo, el margen neto promedio de los últimos 5 años fue del 3%, aproximadamente.
- Amenaza de juicio por disponer de una posición dominante en el mercado.
- La imposibilidad de mejorar sus tiempos de entregas: la industria del *retail online* tiende a realizar sus entregas en el mismo día cuando, actualmente, las entregas se hacen al día siguiente que el cliente ingresa la orden digital. Sin embargo, en el caso de Amazon los plazos de entregas superan los 3 días.

6. El Mercado supermercadista.

En esta parte se desarrolla una descripción cronológica sobre los principales hechos que afectaron a la industria haciendo un profundo análisis, en el mismo sentido, sobre lo acontecido durante la presente década.

Se ha efectuado el desarrollo de una reseña histórica del sector de los supermercados argentinos a fin de entender cuáles hechos destacados y estratégicos han sido los que han llevado al mercado supermercadista a lo que es actualmente (ver Anexo 4).

6.1 El mercado en el nuevo milenio.

En nuestro país existen alrededor de 10.000 establecimientos de autoservicio (teniendo en cuenta hipermercados, supermercados, supermercados discounts y autoservicios en general). Según el informe de relevamiento sobre supermercados en la Argentina (Secretaría de Estudios y Estadísticas de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios), el 65% del total de locales corresponde a establecimientos de una sola boca de expendio y el 35% restante a cadenas que tienen 2 o más bocas.

Las principales cadenas que operan en nuestro país (Carrefour, Cencosud, Coto, Wal-Mart, La Anónima, Casino y Nexus Partners) cuentan con 1.979 sucursales, representando prácticamente un 20% del total (Indec, Encuesta supermercados).

Este núcleo de empresas de mayor envergadura tiene la capacidad de facturar el 75% del total facturado por el sector, aunque reúnen solo el 15% del total de bocas del país.

El número de cadenas que operan en el país se ha ido concentrando desde comienzos de esta década y a lo largo de los años, pues se ha experimentado una contracción en este sentido que supera el 14%: en el año 2000 el país contaba con 77 cadenas operando cuando en la actualidad sólo existen 68 (Indec, Encuesta supermercados) (ver figura 9).

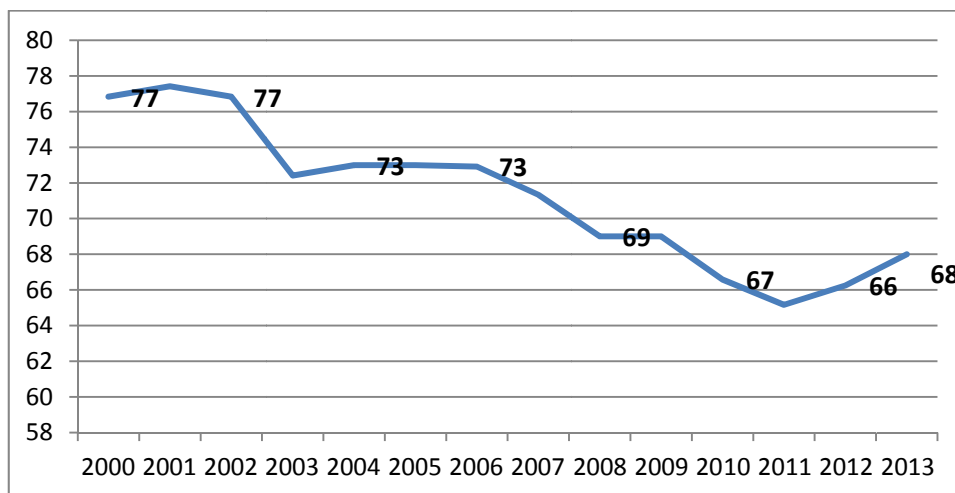


Figura 9: Cantidad de cadenas operando en Argentina desde 2000 hasta 2013 – evolución anual.

Fuente: Indec, Encuesta supermercados.

Sin embargo, la concentración del sector supermercadista no es exclusiva de la Argentina: según la Asociación Gremial de Industrias Proveedoras (agip), en Brasil la mitad de la facturación del sector proviene de sólo cuatro cadenas (Wal-Mart Chile, Cencosud, SMU y Supermercados del Sur), que representan el 88% del sector. Las principales compañías, junto con su origen y su correspondiente cadena local se pueden visualizar en el anexo 2.

Las empresas con mayor número de bocas son Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Nexus Partners, Wal-Mart, Casino, Átomo y La Cooperativa Obrera Ltda. de Consumo y Vivienda: las primeras siete de estas grandes cadenas cuentan con casi el 20% del total.

La cantidad de bocas de expendio ha tenido un crecimiento interanual del 4% entre los años 2000 y 2012, pero en el 2013 se registró un crecimiento en el orden del 10% generando en un sólo año 186 nuevas bocas de expendio (ver figura 10).

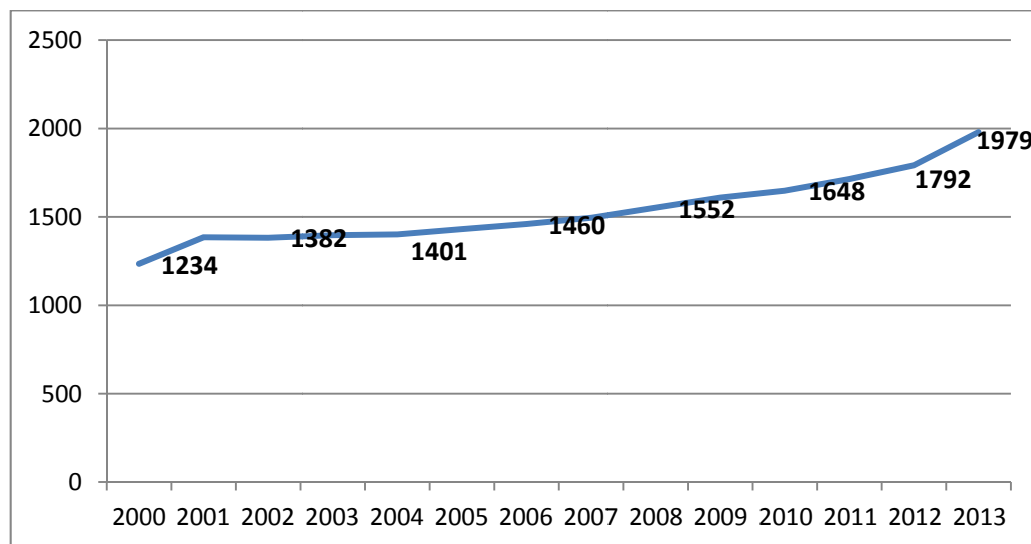


Figura 10: Cantidad de bocas de expendio en Argentina desde 2000 hasta 2013 – evolución anual.

Fuente: Indec, Encuesta supermercados.

El incremento de bocas de expendio implica una mayor cantidad de superficie disponible para la venta medida en metros cuadrados. Tal es así, que en el período que va del año 2000 al 2012, la evolución interanual de metros cuadrados se comportó de la misma manera que la apertura de bocas, promediando un incremento en el orden del 4%.

Sin embargo, las 186 bocas que se inauguraron en el año 2013 aportaron, en su totalidad, unos 126.000 metros cuadrados más al total empleado originalmente por el sector, grabando un incremento interanual del sólo 5% en lo que respecta a la superficie del área de ventas (Indec, Encuesta supermercados) (ver figura 11).

Estos ratios combinados indican un cambio en la estrategia de las grandes compañías del rubro desde el año 2013, donde las empresas intentan incrementar la accesibilidad a través de la inversión en puntos de ventas aunque los mismos estén más limitados en cuanto a espacio. A modo de ejemplo: las 56 bocas de expendio inauguradas en el año 2008 poseían una superficie promedio de 2.200 metros cuadrados, cuando las que fueron abiertas durante el último año cuentan con una superficie promedio de 677 metros cuadrados en promedio cada una: la reducción es de más de 300%.

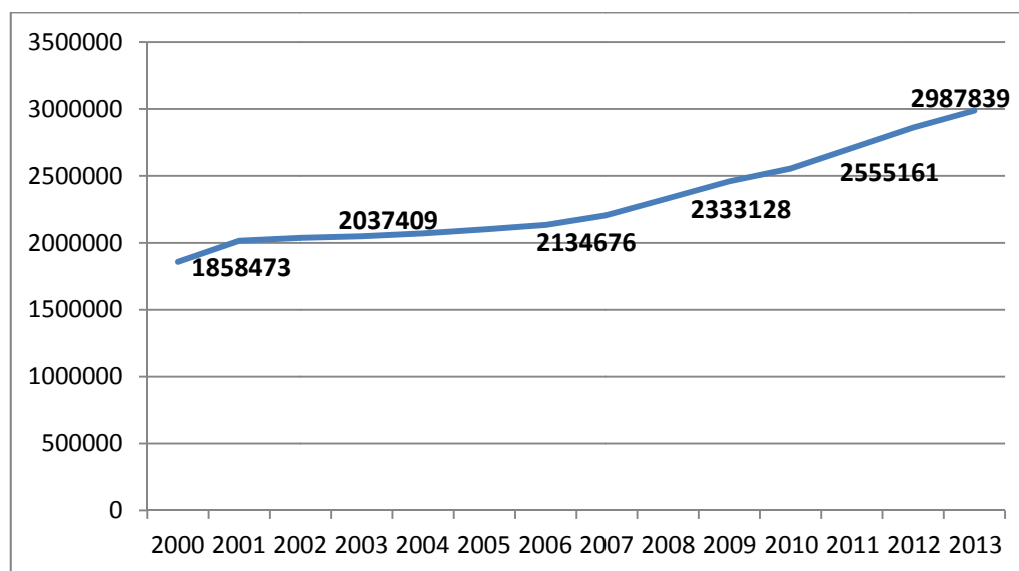


Figura 11: Superficie del área de ventas en metros cuadrados disponibles en Argentina desde 2000 hasta 2013 – evolución anual.

Fuente: Indec, Encuesta supermercados.

Por otro lado, los supermercados unibocas orientales, si bien representan alrededor del 47% de las bocas de expendio, sólo constituyen aproximadamente el 18% de la superficie total de venta.

Estos supermercados unibocas están distribuidos de la siguiente manera:

- 11% en CABA (517 bocas).
- 56,9% en GBA (2669 bocas).
- 32,1% en el INTERIOR (1502 bocas).

A su vez, es importante destacar la evolución del precio promedio del ticket del sector que también ha venido en franco ascenso durante la última década registrando un crecimiento en los últimos años de más de 700%, ya que en el año 2003 el ticket promedio era de \$27 y el año pasado el ticket ascendió a \$202 por ticket. En este punto es relevante comentar que la inflación que viene atravesando el país, sobre todo en los últimos cuatro años, explica en gran medida la significativa escala en el ticket promedio de compra durante la última década.

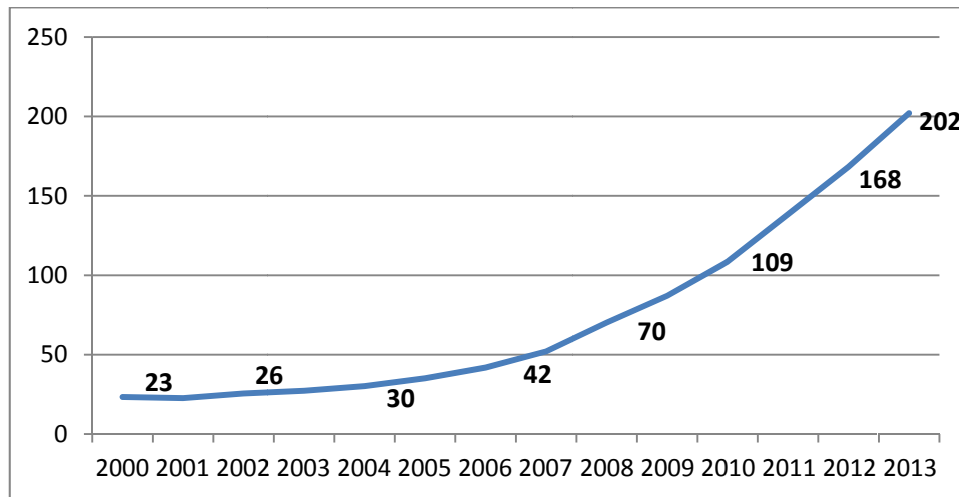
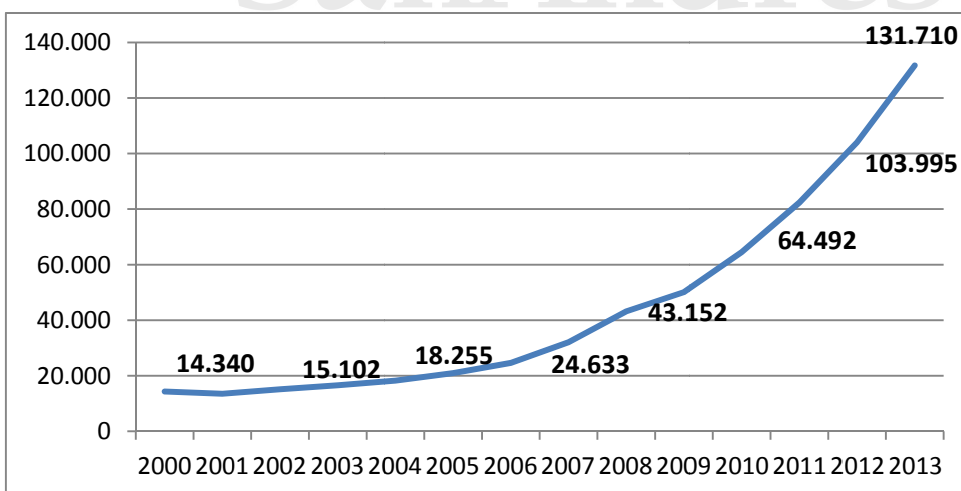


Figura 12: Valor de ticket promedio en Argentina desde 2000 hasta 2013 – evolución anual.

Fuente: Indec, Encuesta supermercados.

Finalmente, las ventas totales del sector han registrado un significativo incremento año tras año: hace sólo cinco años atrás se logró facturar apenas ARS 50.000 millones, y durante el año 2013 se ha sobrepasado la barrera de los ARS 131.000 millones facturados. El crecimiento en la última década (2003 vs. 2013) es de 800% aproximadamente cuando, lo remarcable, es que el promedio de crecimiento anual durante los últimos cinco años es de 25%, como lo demuestra a continuación la figura 13.




La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	


Figura 13: Ventas totales anualizadas en pesos, en Argentina desde 2000 hasta 2013 – evolución anual.

Fuente: Indec, Encuesta supermercados.

En resumen, el sector supermercadista argentino ha logrado una marcada expansión en su conjunto, tanto en facturación como en cobertura medida en metros cuadrados. Por otro lado, existe una concentración de los principales actores que operan en nuestro país que se ve reflejada en el descenso de cadenas que operan en el mercado. Sin embargo, y como contrapartida, el número de bocas de expendio se ha incrementado, al igual que la cantidad total de metros cuadrados disponibles para los salones de ventas, dejando en evidencia la estrategia empleada por las grandes cadenas en los últimos dos años que persigue el objetivo de tener una mayor presencia en determinados barrios de alta densidad y poder competir de igual a igual con los supermercados orientales unibocas que ocupan esa plaza.

En definitiva, las principales cadenas son las empresas que, aunque no disponen del mayor número de establecimientos, disponen de las mayores superficies comerciales y las más altas facturaciones del sector.

Universidad de
San Andrés

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

7. Penetración del *e-commerce* en el sector.

El comercio electrónico en Argentina presenta distintas curvas de adopción según las diferentes industrias que se hacen presentes en nuestro país.

Tal es así, que existen casos donde determinados sectores de la economía han desarrollado el comercio electrónico de tal manera que lograron un uso de la herramienta similar al resto de la región. Un claro ejemplo de lo descripto anteriormente es el caso de la industria de turismo, cuya penetración del *e-commerce* se estima en el 40% sobre el total de la facturación del sector (esta estadística está alineada con el 44% registrado a nivel regional). Sin embargo, en el caso de la industria electrónica, nuestro país acumula el 11% de la facturación por su canal de venta *online* pero, a nivel mundial, el *e-commerce* en dicha industria llega al 20%, duplicando prácticamente el mismo ratio en nuestro país (www.consumerbarometer.com).

En lo que respecta a los números, el comercio electrónico del mercado supermercadista, ha demostrado un crecimiento sostenido del 45% desde el año 2010 pero, sin embargo, presenta una de las menores penetraciones en comparación con los otros mercados. Específicamente, en el año 2013, las ventas provenientes del canal *online* no alcanzaron el 2% del total de ventas de todo el mercado, aunque se estima que el peso del comercio electrónico sobre el total de ventas se incrementará en un 15% interanual durante los próximos 4 años.

A su vez, se estima que el crecimiento anual del comercio electrónico en su totalidad, triplicará este ratio llegando al 45% en el mismo período (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), como muestra la figura 14.

Período	Ventas totales		<i>E-commerce</i>		
	En Millones de ARS	Crecimiento anual %	En Millones de ARS	Crecimiento anual %	Sobre el total de ventas
2010	64.492	29%	790	44%	1,2%
2011	82.332	28%	1270	61%	1,5%
2012	103.995	26%	1640	29%	1,6%
2013	131.710	27%	2420	48%	1,8%
2014 (est)	163.321	24%	3614	49%	2,2%
2015 (est)	197.618	21%	4983	38%	2,5%
2016 (est)	241.094	22%	7393	48%	3,1%
2017 (est)	298.956	24%	9982	35%	3,3%
2018 (est)	364.727	22%	13876	39%	3,8%
2019 (est)	441.319	21%	17699	28%	4,0%


Figura 14: Ventas totales y ventas por *e-commerce*, en Argentina desde 2010 hasta 2019.

Fuente: (*) Indec, Encuesta supermercados.

(**) CACE, Cámara Argentina de Comercio Electrónico.

De acuerdo con esto, las proyecciones para los próximos años demuestran volúmenes superiores a los logrados hasta el momento, por tres motivos que se detallan a continuación:

- En primer lugar, la cantidad de operaciones (en millones de pesos) realizadas vía comercio electrónico seguirá en franco ascenso, llegando a un crecimiento interanual del 40% (apenas por debajo del 45% que demostró durante los últimos años).
- En segundo lugar, el comercio electrónico continuará incrementando su participación relativa en el total de ventas del sector (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), estimando su crecimiento interanual en un 13% hasta el año 2019.
- Por último, las ventas totales del sector seguirán con la misma tendencia de crecimiento positivo año tras año, en la misma medida que lo viene haciendo los últimos 4 años: al 24% anual.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

8. Conclusiones.

Esta parte expone las conclusiones del presente trabajo, analizando la viabilidad del comercio electrónico en el mercado supermercadista argentino y respondiendo las preguntas de investigación.


En primer lugar, se exponen las similitudes que presentan las compañías con respecto al comercio electrónico más allá de cuál sea el mercado, internacional o nacional.

En primera instancia, y como punto más importante, se comprueba que en todos los casos expuestos, las empresas son capaces de incrementar sus ingresos por ventas a través del comercio electrónico. Aquellas empresas que utilizan el *e-commerce* han podido captar nuevos mercados a los que antes les era muy difícil acceder, o han podido desarrollar mercados que fueron previamente cautivados de manera *offline* logrando una mayor participación del mismo *ex post*.

La segunda analogía encontrada reside en las estrategias de marketing adoptadas por las compañías. Desde la aparición del comercio electrónico, los planes estratégicos de las compañías han ido transformándose exitosamente a fin de lograr una sinergia positiva entre los canales de ventas tradicionales y el *online*, que redunde en mayores beneficios para las empresas, ya sea por incremento de facturación y/o por reducción de costos.


Por último, en todos los casos pudimos comprobar que las compañías aún tienen mucho terreno para mejorar en lo que respecta a la rentabilidad de los negocios *online*. Más allá del tamaño de las empresas, de cuán arraigado sea el comercio electrónico a su cultura corporativa o cuánto tenga que ver el *e-commerce* con su *core business*, la rentabilidad no parecería ser, en ninguno de los casos, la esperada por los ejecutivos de las compañías analizadas. Tal es así que, en todos los casos, los mayores esfuerzos y recursos de las empresas están orientados a cómo reducir los costos operativos manteniendo el mismo nivel de servicio al cliente.

Por otro lado, es importante subrayar una gran variedad de variables que son tomadas de distinta manera según el mercado. Una de las diferencias más importantes radica en entender

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

que el concepto del comercio electrónico per se, parece ser entendido de manera diferente entre las distintas empresas. En aquellas industrias donde el *e-commerce* está ampliamente desarrollado y lo utilizan todas las compañías en general, éste es considerado como una herramienta indispensable para competir en el mercado: el costo de oportunidad de no hacerlo es altamente significativo. Sin embargo, en aquellas industrias donde la penetración del *e-commerce* es relativamente baja, el mismo es considerado por las empresas como parte de una estrategia competitiva a fin de poder ganar mayor participación relativa en el mercado, en el mediano plazo. El caso de las compañías argentinas con capitales enteramente locales, se ubica justamente en el segundo grupo, donde el *e-commerce* se utiliza predominantemente como estrategia competitiva. Esto demuestra en parte por qué las compañías locales consideran que la generación de más negocio digital dependerá en mayor medida de generar “inolvidables” experiencias de compras. Por otro lado, las compañías internacionales, que presentan un grado de madurez mucho mayor al respecto, basan su éxito en variables inherentes al negocio y la situación coyuntural por la que cada una de éstas esté atravesando, a fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Estos enfoques reflejan esencialmente la diferencia en la madurez de los mercados en lo que respecta al *e-commerce*.

El área donde se ve la mayor diferencia entre ambos mercados es el *mobile payment*. Mientras que en los mercados internacionales esta modalidad de pago está totalmente aceptada y es abiertamente utilizada por las sociedades, en la Argentina las compañías aún ni siquiera lo consideran en sus planes de negocio. Localmente, quedan varios aspectos por resolver, principalmente relacionados a factores tecnológicos, de seguridad y de costos, que aseguren los márgenes esperados para el negocio. La infraestructura de IT es otra variable a subrayar, ya que marca una gran diferencia entre el mercado doméstico y el internacional; en este sentido el gobierno nacional presenta signos concretos de mejora para con sus instalaciones de telecomunicación, tal es así que ha licitado dos bandas de servicios de 4G con el objetivo de mejorar el servicio a través de nuevas inversiones y optimizar las comunicaciones en todo el país (Télam).

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	


En cuanto al éxito del comercio *online*, queda evidenciado a lo largo de todo el presente trabajo que no depende del éxito del comercio *offline* (buenos resultados en este último no garantizan lo mismo con el primero). Los motivos fundamentales que soportan esta afirmación tienen que ver con la logística y la distribución, que parecerían ser la debilidad de todo el modelo más allá de las compañías o países. Las exigencias de los clientes *online* son superiores a las de los clientes que optan por los canales de compra tradicionales; aquellas empresas que puedan capitalizar las necesidades de sus clientes en sus procesos logísticos, son las que predominarán en los mercados futuros.

A priori, se podría pensar que las empresas que ya tienen toda su estructura armada en pos de los canales de venta tradicionales, cuentan con aquellas ventajas competitivas que le permitirían escalar a su negocio *online* exitosamente. Sin embargo, ocurre que por razones de estructura y costos fijos, generalmente no logran adaptarse a las demandas provenientes del mercado digital. Esto se ve reflejado perfectamente en el caso de Wal-Mart, el gigante estadounidense, cuya venta *online* nunca superó el 2% del total de su volumen de venta.

Otro punto determinante a destacar es la promoción, sobre todo en Argentina: en nuestro país el reconocimiento es vital a fin de contar con más clientes adeptos a la herramienta digital.

Por ejemplo, es claro que el simple hecho de contar con una aplicación o un portal web no es suficiente, ya que previamente se deben informar a los clientes los beneficios de contar con una determinada aplicación (ahorros económicos, conveniencia, etc.).

También la experiencia de compra es un factor importante para que el comercio *online* siga ganándole espacio al *offline*. Al respecto, Jeff Bezos (fundador de Amazon) ha declarado que "si construyes una excelente experiencia de compra, los clientes le contarán al resto acerca de eso. El boca-a-boca es muy poderoso". Los planes de publicidad y promoción implementados por las compañías, deberían considerar que los clientes más jóvenes y los padres de familias numerosas son más propensos a realizar operaciones a través del teléfono móvil, y el comportamiento de éstos puede ser un indicador más significativo aún que la educación, el género o la geografía. Este tipo de audiencia podría llegar a ser la que traccione el crecimiento del comercio electrónico en la industria supermercadista.

<p>La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual</p>	
<p>Tesis de Graduación</p>	

En la actualidad, el comercio electrónico está atravesando una etapa de crecimiento consolidado, y es trascendental que las compañías inviertan sus recursos en escuchar a los clientes. Éstos básicamente solicitan más disponibilidad de producto y mejores precios a través del acceso a descuentos *online* de manera sencilla y rápida y para ello, los portales web y aplicaciones móviles deben ser sencillos y proveer una solución. Piyush Zaveri (Vice Presidente Senior de Dunhumby USA) afirma que “si están bien lograda, las aplicaciones móviles deberían hacer que toda la experiencia de compra sea más sencilla y nunca debe verse como una carga extra a fin de aprovisionarse de productos o servicios”.

La proximidad y personalización están sufriendo cambios severos en el marketing aplicado al punto de venta. Los cupones de descuento y las ofertas en las góndolas no son nuevos pero, sin embargo, las ofertas en tiempo real podrían ser refinadas debido a la ubicuidad de los teléfonos móviles.

El crecimiento interanual del comercio electrónico se estima en un 40% aproximadamente para los próximos años (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). No obstante, durante los últimos años la audiencia argentina en sitios de *retail* solo mostró un crecimiento del 15% interanual: esto quiere decir que la industria estaría aún atravesando la etapa de “tempranos adaptadores”, según la curva S (www.bctpartners.com), para continuar *ex post* hacia la siguiente etapa donde registrará su momento de máximo crecimiento en cuanto a la captación de nuevos usuarios (comscore.com).

En definitiva, se puede concluir que los siguientes son los principales *drivers* de éxito que permitirán que el comercio electrónico se propague masivamente en Argentina:

- la optimización de los procesos logísticos y de distribución al servicio de la necesidad de los clientes: las compañías locales tienen la oportunidad de implementar aquellas mejores prácticas y de entender aquellas que han fracasado en mercados cuyo comercio electrónico es utilizado masivamente;

- la adaptación de los portales de Internet y las aplicaciones móviles para que la experiencia de compra sea percibida como simple, rápida y segura, agregándole un valor al día a día de los clientes que ningún otro canal de venta per se, podría llegar a igualar;
- la rápida adopción del *mobile payment*, que será determinante para el rápido crecimiento del *e-commerce*. El desarrollo que permitirá la adopción de este medio de pago, demandará el esfuerzo en conjunto de todos los interlocutores que forman parte del proceso de compra y que son: los operadores de la red móvil, los proveedores de *hardware* y *software*, los bancos e instituciones financieras, entre otros.

Por el contrario, encontramos las siguientes amenazas y debilidades inherentes al comercio electrónico en nuestro país:

- la principal amenaza que presenta el mercado doméstico es la pobre infraestructura de comunicación con la que cuenta la Argentina. A tal efecto se haría necesaria la implementación de la tecnología Long Term Evolution (Areatecnología), cuya tasa de adopción por parte de los consumidores tomando su primer año de vida como muestra, fue 4 veces mayor a la tasa de adopción que se dio en 3G en los países desarrollados (Wayreless). En Latinoamérica, este servicio ya fue lanzado en Brasil, Chile, Uruguay, Colombia y México, para nombrar a los principales.
- Otra de las amenazas que presenta el comercio electrónico es no contar aún con la plena confianza por parte de los consumidores, a fin de que éstos acudan al comercio *online* para realizar sus compras cotidianas y ofrezcan, entre otras cosas, datos personales confidenciales. En general, se han evidenciado mejoras en los procesos de seguridad de los sitios web que contribuyeron a mejorar la confianza de los usuarios para con estos sitios (Postperiodistas). Sin embargo, resta mucho camino por recorrer para que la confianza ganada tenga efectos positivos sobre las curvas de experiencia de los clientes.

- La escasa bancarización que presenta la población argentina es tomada como una amenaza para esta industria. Este ratio alcanza apenas el 13,5% y es el más bajo de la región, de acuerdo con el Instituto de Estudios Económicos (IEE), de la Fundación Libertad, en base a datos de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL). A fin de contrarrestar esta situación, las empresas argentinas deberán buscar procesos alternativos de compra-venta de producto que permitan operar de manera digital prescindiendo de una tarjeta de crédito (El Cronista).
- Por último, la potencial imposibilidad que presentan las empresas argentinas para poder mejorar sus tiempos de entrega, es entendida como una debilidad a ser considerada seriamente. Las cadenas de *retail* que realizan envíos a domicilio, ya sea por venta *online* o telefónica, no se caracterizan por ofrecer un servicio de entrega confiable tanto en cantidad y mix de productos como en el tiempo empleado en el *delivery*, que generalmente suele ser mayor a la media internacional (aproximadamente 3 días).

A fin de determinar la viabilidad del comercio electrónico para el modelo de negocios que presenta actualmente el sector supermercadista en la Argentina, se detallan a continuación los beneficios percibidos por los consumidores al comprar *online*:

- Selección: En los países donde la disponibilidad de producto en las tiendas está limitada debido a las condiciones económicas o las costumbres locales, el comercio electrónico puede ser una revelación, ofreciendo productos y servicios a los que muchos consumidores pensaron que nunca serían capaces de acceder.
- Conveniencia: muchas empresas se han enfrentado al reto de hacer frente a las diferentes zonas horarias en el intento de llegar a los clientes en cualquier momento. Sin embargo, las tiendas *online* nunca cierran, permitiendo a los compradores realizar pedidos las 24 horas del día, siete días a la semana, sin importar dónde se encuentren.

- Servicio al cliente: en todo el mundo, el servicio al cliente ofrece a las empresas de comercio electrónico la oportunidad de destacarse entre las tiendas físicas. Las compañías deben ser capaces de tener preguntas contestadas, disponer de procesos eficaces para la devolución de mercadería y emitir comunicaciones adecuadas a sus clientes.
- Información: Internet ofrece a los consumidores acceso a una gran cantidad de información, a menudo mucho más de lo que podían encontrar por sí mismos en el mundo físico, lo que ayuda a tomar decisiones de compra más informadas que nunca antes.

En función de todo lo desarrollado hasta aquí, se puede concluir que el comercio electrónico es viable en el mundo entero, y Argentina no es la excepción. Son el transcurso del tiempo y la correcta asignación de recursos, los que permitirán que el volumen proveniente de la venta *online* presente un mayor peso relativo en el total de las ventas del sector alineándose, de esta manera, a los ratios globales.

Según Nielsen, el comercio electrónico global va a ganar más terreno que cualquier otro segmento de la industria en los próximos dos años venideros, presentando una tasa de crecimiento anual que ronda los 16% cada año. Los supermercados se posicionan en segundo lugar, con su tasa de crecimiento proyectado en sólo la mitad de las compras en la web. De aquí la importancia de que aquellos *retailers* del tipo *brick-and-mortar*, redefinan sus estrategias comerciales orientándolas al mercado digital como negocio genuino (Nielsen).


Las sociedades seguirán sumando a las nuevas tecnologías y las ventas por Internet y mobile seguirá generando oportunidades, como el caso de Alibaba. El gigante online de origen chino, será valuado en 100 billones de USD ex post la oferta pública que ha iniciado en los Estados Unidos (Thenextweb) y competirá en el mercado de Amazon focalizándose en una de sus fortalezas y mayores tendencias de uso: el mobile shopping. Las compañías que sepan escuchar y entender mejor a sus clientes digitales y tengan la suficiente madurez de adecuar

sus procesos priorizando sus necesidades en cada decisión que tomen, serán las que realmente liderarán el mercado *retail* de nuestro país.




9. Bibliografía.

1. Aeratecnologia, “LTE”, <http://www.areatecnologia.com/tecnologia/lte.html> (Consultado 31/Mayo/2014).
2. Armstrong, Gary y Kotler, Philip (2007). *Marketing An Introduction* 8/e. Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
3. Asociación Gremial de Industrias Proveedoras, <http://www.agipchile.cl/> (Consultado: 4/Mayo/2014).
4. Au y Kauffman (2007). *The economics of mobile payments: Understanding stakeholder issues for an emerging financial technology application*, *Electronic Commerce Research and Applications*.
5. Business Insider “Walmart has an aggressive strategy to do e-commerce right, and amazon should watch out” <http://www.businessinsider.com/walmart-has-a-formula-for-beating-amazon-2012-12#ixzz34AlnQU6W> (Consultado: 29/Marzo/2014).
6. Businessinsider “Inside Amazon's Kindle Tablet Ecosystem, Arguably The Most Underrated Mobile Platform” <http://www.businessinsider.com/a-look-at-amazons-kindle-ecosystem-2013-12#ixzz34AszMLEj> <http://www.businessinsider.com/a-look-at-amazons-kindle-ecosystem-2013-12#ixzz33rMLnvF7> (Consultado: 11/Mayo/2014).
7. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), “Presentación: Estudio de Comercio Electrónico 2013”, <http://www.cace.org.ar/novedades/presentacion-estudio-de-comercio-electronico-2013/> (Consultado: 29/Enero/2014)
8. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), Diciembre 2012, “Comercio Electrónico en Argentina: características de la oferta” (Consultado: 17/Febrero/2014)
9. comScore, Media Metrix, Julio 2012-2013. “Argentina y Latinoamérica, Edad 15+, ubicación conectándose desde Hogar/Trabajo” <https://docs.google.com/file/d/0BzL-gwJjq8pODbtMEVws0JoMVU/edit> (Consultado: 7/Enero/2014).
10. comScore, Media Metrix, Visitantes Edad +15 años conectándose desde Hogar/Trabajo, Junio 2012, <http://intellekt.ws/blogs/intellekt/futuro-digital-en-mexico-2012/> (Consultado: 15/Diciembre/2013)

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

11. Dickens, Charles. 1855. Little Dorrit. Inglaterra. Editorial: Penguin classics.
12. Digitalsparkmarketing “6 reasons why the Wal-Mart e-commerce strategy will not beat Amazon”<http://www.digitalsparkmarketing.com/general-business/walmart-e-commerce-strategy/> (Consultado: 2/Mayo/2014).
13. Directmarketing “Walmart restructures to boost e-commerce”
<http://www.dmnews.com/walmart-restructures-to-boost-e-commerce/article/163641/>
(Consultado: 17/Enero/2014).
14. El cronista, “El nivel de bancarización en la Argentina es el más bajo de toda América Latina”, <http://www.cronista.com/finanzasmercados/El-nivel-de-bancarizacion-en-la-Argentina-es-el-mas-bajo-de-toda-America-latina-20110209-0056.html> (Consultado: 12/Mayo/2014).
15. eMarketer Inc., ”Global B2C E-commerce sales to hit USD 1,5 Trillion this year driven by growth in emerging markets”, <http://www.emarketer.com/Article/Global-B2C-Ecommerce-Sales-Hit-15-Trillion-This-Year-Driven-by-Growth-Emerging-Markets/1010575> (Consultado: 15/Febrero/2014).
16. eMarketer Inc., encuesta realizada por la National Grocers Association y SupermarketGuru. Publicada en Abril, 2014.
17. Fastcompany “Walmart's evolution from big box giant to e-commerce innovator”
<http://www.fastcompany.com/3002948/walmarts-evolution-big-box-giant-e-commerce-innovator> (Consultado: 17/Diciembre/2013).
18. Fortune, “La lista Fortune Global 500” <http://fortune.com/global500/> (Consultado: 15/Noviembre/2013).
19. Fundinguniverse. “Amazon.com, Inc. History”
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/amazon-com-inc-history/>
(Consultado: 10/Mayo/2014)
20. Gefen David y Straub Detmar. Managing User Trust in B2C Services. (2003) e-Service Journal.
21. Gillin, Paul (2007). The New Influencers: A Marketer's Guide to the New Social Media. Sanger (CA). Quill Driver Books.
22. Grefen, Paul. Mastering E-business (2010) Estados Unidos. Routlege.

23. Gregory, Karavdic, y Zou. (2007). The Effects of *E-commerce Drivers* on Export Marketing Strategy. *Journal of International Marketing*.
24. Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., y Nebhwani, M. D. (2002). E-commerce and its impact on operations management. *Journal of International Management*.
25. Hamill y Gregory. (1997) Internet Marketing in the Internatinalisation of UK SEMs. Inglaterra. *Journal of Marketing Management*.
26. Hamill, J., y Gregory, K. (1997). Internet Marketing in the Internatinalisation of UK SMEs. *Journal of Marketing Management*.
27. Harvard Business Review analytic services “E-loyalty: your secret weapon on the web”
http://www.pearsoned.ca/highered/divisions/text/cyr/readings/Reichheld_SchefterT2P1R1.pdf (Consultado: 23/Febrero/2014).
28. Indec, “Encuesta supermercados”, www.indec.mecon.ar (Consultado: 3/Marzo/2014).
29. Kaplan, Andreas y Haenlein Michael. (2011) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. Francia: Business Horizons.
30. Karnouskos y Fokus (2004). *Mobile payment: a journey through existing procedures and standardization initiatives*, IEEE Communications Surveys and Tutorials.
31. Kini (1998) ”Trust in Electronic Commerce: Definition and Theoretical considerations”.
32. Kumar Anil “Web studies case studies: Amazon.com y realnetworks”
<http://www.slideshare.net/anilkr123/amazon-business-plan> (Consultado: 30/Enero/2014).
33. Lecinski, Jim. 2011. *Winning the Zero Moment of Truth – ZMOT*. Estados Unidos. Editorial: Vook.
34. It10digital, “Con tres días de ofertas, buscan incentivar el consumo vía Internet”,
<http://www.it10digital.com.ar/noticia/idnot/207180/contresdiasdeofertasbuscanincentivarelconsumoviainternet.html> (Consultado: 13/Mayo/2014).

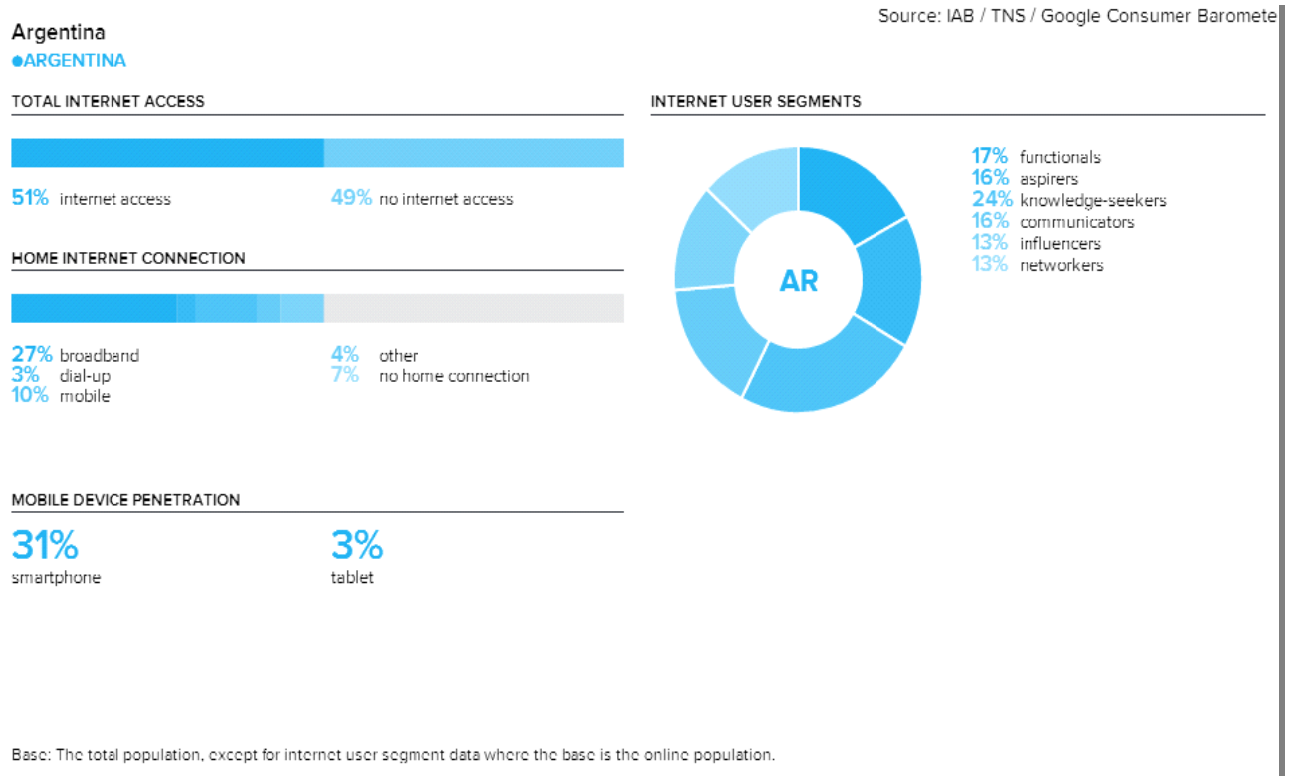
La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

35. Marsden, Paul (2009) “Social Commerce Today” <http://digitalintelligencetoday.com/social-commerce-definition-word-cloud-definitive-definition-list/> (Consultado: 3/Abril/2014).
36. Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, California, USA: John Wiley y Sons, Inc.
37. Nielsen, <http://www.nielsen.com/content/corporate/ar/es.html> (consultado: 20/Mayo/2014)
38. Phx.corporate “Amazon Investor Relations” <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=97664yp=irol-irhome> (Consultado: 17/Mayo/2014).
39. Porter. “Strategy and the Internet - Harvard Business Review analytic services” <http://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet/ar/1> (Consultado: 23/Febrero/2014).
40. Postperiodistas, “Generar confianza: desafío del e-commerce según Marcos Pueryredon” <http://postperiodistas.com/2012/10/generar-confianza-desafio-del-e-commerce-segun-marcos-puerreydon-presidente-de-ilce/>(Consultado: 1/Mayo/2014).
41. Puromarketing, “El 60,5% de los problemas del comercio electrónico en España son de logística”, <http://www.puromarketing.com/76/8393/problemas-comercio-electronico-espana-logistica.html> (Consultado: 20/Diciembre/2013).
42. Safko, Lon. *The Social Media Bible – Tactics, Tools, and Strategies for Business Success* (3rd edition) (2012) Inglaterra. John Wiley y Sons.
43. Safko, Lon. *The Social Media Bible – Tactics, Tools, and Strategies for Business Success* (3rd edition) (2012) Inglaterra. John Wiley y Sons.
44. Secretaria de estudios y estadísticas de la Federación Argentina de Empleados de comercio y servicios, “Informe de relevamiento sobre supermercados en la Argentina”, Secretaria de estudios y estadísticas de la Federación Argentina de Empleados de comercio (Consultado: 26/Diciembre/2013).
45. Sharma, Arun. Trends in Internet-based business-to-business marketing. (2002). *Industrial Marketing Management*, Volumen 31.
46. Telam, “Llaman a licitación para incorporar tecnología 4G en celulares”, <http://www.telam.com.ar/notas/201405/62925-llaman-a-licitacion-para-incorporar-tecnologia-4g-en-celulares.html> (Consultado: 28/Mayo/2014).

47. The Consumer Barometer, “Global effort by IAB Europe in partnership with TNS infratest and Google Inc.”, <http://www.consumerbarometer.com/#?app=graphyreq=getMetricDataymetricId=2yproductId=22ycountryId=38>(Consultado:15/Marzo/2014)
48. Thenextweb, “Chinese e-commerce giant Alibaba is filing for a US IPO, following ‘China’s Twitter’ Sina Weibo”, <http://thenextweb.com/asia/2014/03/16/chinese-e-commerce-giant-alibaba-is-filing-for-a-us-ipo-following-chinas-twitter-sina-weibo/> (Consultado: 8/Junio/2014).
49. Varshney, “Mobile payments”, IEEE Computer Journal <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.177.750> (Consultado: 18/Abril/2014).
50. Wall Street Journal “Wal-Mart to Launch E-Commerce and Open Wholesale Stores in India” <http://online.wsj.com/news/articles/SB100014240502488843785884708> (Consultado: 10/Abril/2014).
51. Wallstcheatsheet, “Did Wal-Mart’s E-commerce stumble put its future at risk?”, <http://wallstcheatsheet.com/stocks/did-wal-marts-e-commerce-stumble-put-its-future-at-risk.html/?a=viewall#ixzz32Jiel056> (Consultado: 22/Diciembre/2013)
52. Wayerless, “Argentina llama a licitación internacional de servicios móviles”, <http://www.wayerless.com/2014/05/argentina-llama-a-licitacion-internacional-de-servicios-moviles-4g-lte/> (Consultado: 13/Mayo/2014)
53. Yasin, M., Augusto, M., Czuchry, A., y Lisboa, J. (2010). Effect of Implementation Reasons, Implementation Plans and System Modifications on *E-commerce* Outcomes: A Structural Equation Approach. *International Journal of Management*.

10. Anexos.

ANEXO 1



SanAndres

ANEXO 2

Source: IAB / TNS / Google Consumer Barometer




ANEXO 3

Principales 30 cadenas de supermercados según cantidad de bocas.

ORDEN	SUPERMERCADO	BOCAS
1	 Dia X	400
2	 El Trece	300
3	 El Nido	143
4	 Eki	138
5	 Vea	121
6	 Roto	113
7	 La Argentina	106
8	 ATOMO	98
9	 CARREFOUR	83
10	 El Nido	46
11	 Mercos	36
12	 CORDEZ	33
13	 TOLEDO	27
14	 Eki	27
15	 Eki Plus	26
16	 Eki	25
17	 FOCO	24
18	 Impulse	20
19	Supermercados CLC	20
20	 TOPSY	18
21	 Eki	16
22	 SUPERMERCADO ZANETTI	15
23	 Liberzon	15
24	 La Salina	15
25	 TOP	14
26	 Eki	13
27	 Eki	11
28	 WIDWAN	10
29	 Eki	10
30	 Impulso	9
	Total	1832

Fuente: Secretaría de Estudios y Estadísticas de la Federación Argentina de Empleados de comercio.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

ANEXO 4

A continuación, el desarrollo de la reseña histórica del sector de los supermercados argentinos.

La descripción está confeccionada cronológicamente, por décadas, detallando los principales factores y decisiones determinantes en cada una de ellas (Secretaría de Estudios y Estadísticas de la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios).

Década de 1950

Hasta la década de 1950 el comercio minorista de productos se caracterizó por una alta especialización. La comercialización de productos principalmente alimenticios se realizaba mediante una escala pequeña de comercios (carnicerías, almacenes, verdulerías, etc.) que, siendo sus encargados una o dos personas, atendían principalmente a clientes residentes geográficamente cercanos al comercio. No existía aún el concepto del agregado de otros servicios para el cliente.

Estos establecimientos tenían las características de los almacenes. Sobre todo, en los contextos menos urbanos, el almacén de ramos generales era la modalidad más extendida para la adquisición de los bienes básicos.

Durante esta década, este tipo de comercio comenzó su transformación gradualmente evolucionando de una comercialización altamente especializada, atomizada y sin servicios anexos, a otra no especializada, heterogénea, con distintas escalas y con servicios asociados a la venta de los productos.

Década de 1960

El proceso iniciado en la década de 1950 cobró fuerza y se desarrolló ampliamente durante la década de 1960. Durante este período, determinadas políticas económicas fueron establecidas (tal es el caso de la Ley de inversiones extranjeras), y éstas facilitarían e impulsarían el

desarrollo de emprendimientos de venta de productos alimenticios, principalmente, en autoservicios. El origen de las inversiones eran tanto argentinas como extranjeras.

Cabe destacar que en 1962, una empresa del grupo Rockefeller comenzó a operar en la plaza doméstica, y así se produjo la apertura de su primera boca de autoservicio. El término “Supermercado” fue así introducido por primera vez en nuestro país.

A esta innovación en la denominación se sumó la incorporación al establecimiento de tecnología y equipamiento desarrollados en Estados Unidos. Sus características fueron prontamente emuladas en el ámbito de los empresarios nacionales, generando una expansión rápida del sistema de venta minorista por autoservicio en grandes locales.

Continuando con la rápida propagación de este sistema, en 1963 la familia Manoukian creó "Supermercados Tanti" en el partido de Olivos, Pcia. de Buenos Aires, y un año más tarde, en 1964, Alberto Guil abrió un autoservicio en Carapachay. Ése fue el primero de los tantos locales que años más tarde se denominaría "Supermercados Norte".

En el año 1965 abrió sus puertas el primer “Supermercado Total”, cuyo local comercial disponía de más de 5.000 m² con depósitos de más de 1.000 m² y registro de venta mecánico con venta obligatoria de alimentos, artículos de higiene y limpieza, ferretería y menaje.

Su éxito dio lugar a la primera generación de Supermercados Totales: Llaneza, Gran Tía, Todo, Canguro y Satélite. Posteriormente, este tipo de comercio recibió, como en otros países de América Latina, el nombre de Hipermercado.

A finales de la década, ya actuaban en Argentina 162 supermercados, 71 de los cuales estaban localizados en el Gran Buenos Aires.

Década de 1970

Durante esta década, la economía del país fue marcada por un proceso de crisis y reestructuración. En fuerte contraste con la expansión producida en la década anterior, nuestro país se enfrentaría con un proceso retroactivo y defensivo, con fuertes reestructuraciones administrativas y logísticas. Como muestra de ello, y sobre todo en los primeros años, se registraron varios cierres de locales o puntos de venta e inclusive la quiebra de algunas empresas.

Los factores fundamentales en este apartado fueron:

1. Expansión exagerada e imprudente: para crecer rápidamente, el sector había entrado en una carrera de aperturas desmedidas y precipitadas.
2. Administración y oferta ineficientes: muchos empresarios del ramo en expansión pusieron en evidencia sus inadecuados recursos gerenciales y administrativos.
3. Contexto inflacionario: la inflación que había comenzado en 1970 en el orden del 14%, había alcanzado un 35% en 1971 y trepado hasta un 59% en 1972. Indudablemente, éste fue otro factor negativo que se combinó para potenciar los problemas exclusivos del ramo.
4. Fragilidad del sector: asociada a la falta de experiencia empresarial, la inexistencia de cadenas de producción, almacenaje y distribución modernos, la baja penetración del uso del automóvil a nivel familiar y una red de comercio tradicional de gran penetración a nivel barrial.

En ese contexto, en 1972 existían en el Gran Buenos Aires 68 supermercados y ocho hipermercados. Es decir que, en dos años, los supermercados aumentaron en sólo cinco unidades, mientras que habían cerrado ocho hipermercados.

Década de 1980

Durante esta década la política económica se orientó mayormente a disminuir la intervención del Estado en la actividad privada y, fundamentalmente, a controlar la inflación que, desde la segunda parte de la década anterior, alcanzaba un 160% anual. El comercio se abrió a la inversión extranjera y se volvió a permitir el giro al exterior de las utilidades privadas empresarias. Estas decisiones económicas animaron a las inversiones en el sector comercial, incluyendo las de capital extranjero.

En el año 1982 llegó para quedarse la cadena internacional Carrefour, marcando el inicio de la llegada de las cadenas internacionales de venta de alimentos a la Argentina. En 1988, llegaron al país otras dos cadenas internacionales: Makro como supermercado mayorista de origen holandés y Jumbo, de capitales chilenos.

Década de 1990

La década de los noventa se destacó por el marcado crecimiento del sector, tanto para la entrada de capitales y empresas extranjeras, ya sea por instalación directa o por compra de empresas ya establecidas, como por el desarrollo de emprendimientos nacionales.

En este período, además de presentar un crecimiento como sector dentro de la economía Argentina, se produjo una mayor concentración del sector, producto de determinadas operaciones de compra y venta y de fusiones que se hicieron entre las empresas.

En 1995 se produce la entrada de Wal-Mart a la Argentina y en 1998 la del grupo francés Casino, al adquirir el control de la propiedad de la empresa Libertad. Por otro lado, y con capitales nacionales, aparecen en el mercado Coto y La Anónima.

El proceso de integración de las cadenas de autoservicios, supermercados e hipermercados que se originó durante esta década, tiene dos modelos distinguibles, a saber:

1- Es el modelo que permitió que las empresas ya radicadas en el país ampliaran su cadena de distribución de la siguiente manera:

- i) expandiéndose territorialmente,
- ii) abriendo nuevos locales en las ciudades donde operaban,
- iii) comprando unidades independientes y/o pequeñas o medianas cadenas de negocios en otras regiones.

2- El segundo modelo tuvo como protagonistas a empresas extranjeras especializadas en el ramo que, si bien a fines de la década de 1980 ya habían comenzado su proceso de implantar sus propios comercios o comprar cadenas que estaban operando en el país, durante la década de 1990 vieron favorecido su proceso de expansión.



ANEXO 5

Marco teórico	Autor	Variable a medir	Pregunta	Compañía #1	Compañía #2	Compañía #3
Comercio Electrónico	-	Madurez en el rubro digital	¿Cuándo implementaron el comercio electrónico?	2001	2014	2011
Comercio Electrónico	Gregory et al (2007)	Rentabilidad Resultado esperado	En términos de generación de negocios, ¿el comercio electrónico ha marcado un diferencial al respecto? Actualmente, ¿cuál es el porcentaje de ventas efectuadas vía <i>e-commerce</i> sobre el total de ventas de la Cía.?	Incremento positivo 87% de ventas totales	Incremento positivo estimado 8% de ventas totales	Incremento positivo % de ventas totales y tendencia positiva
Pregunta de investigación		Pregunta de investigación / Rentabilidad / Investigación en el mercado	¿La implementación fue una decisión rentable para el negocio?	Si Reduce los costos operativos	Lo será	Lo será Reduce los costos operativos Menor <i>working capital</i> requerido
Comercio Electrónico	Yasin et al (2010)	Acceso a mercados más abarcativos a bajo costo	A través del comercio electrónico, ¿los segmentos de mercado que atienden se han expandido?	No directamente Mantiene mercados pequeños	Si Permite acceso a mercados pequeños y poco accesibles	Si Incrementar los mercados

Marco teórico	Autor	Variable a medir	Pregunta	Compañía #1	Compañía #2	Compañía #3
Comercio Electrónico	Hamill y Gregory (1997)	Herramienta para publicar y publicitar la marca	En términos de promoción y publicidad ¿qué utilidad le encuentran al comercio electrónico?	Comunicación rápida	Comunicación corporativa	Comunicación previo a la compra
Comercio Electrónico			¿Mejóro el <i>brand recognition</i> ?	No	No	Si
Comercio Electrónico	Armstrong y Kotler (2007)	Beneficios percibidos por el vendedor y comprador	¿Cuáles son los beneficios percibidos por parte del comprador desde la implementación? ¿Y por parte del vendedor?	Comprador: más información, más flexibilidad, más transparencia. Vendedor: menor carga administrativa, reducción de costos.	Comprador: más información, comprar a menor precio. Vendedor: mejor contacto con el cliente	Comprador: más comodidad y mejores precios. Vendedor: reducción de costos.
Social e-commerce	Grefen (2010)	Estrategia global de marketing	¿La estrategia global de marketing actual difiere de la que existía previo a la aparición del social comercio electrónico?	Ha recibido cambios, usar el portal como medio para comunicar.	No	Ha recibido cambios, considerar el portal para comunicar campañas).
Social e-commerce	Kaplan y Haenlein (2010)	Estrategia online basada en el <i>Social e-commerce</i>				

Marco teórico	Autor	Variable a medir	Pregunta	Compañía #1	Compañía #2	Compañía #3
Social e-commerce	Lecinski (2011)	Cambio en el modelo de negocios (de push a pull)	¿Qué estrategia de negocio tienen hoy: de tipo pull o push? ¿Cuál tenían anteriormente?	Ambas estrategias El comercio electrónico no las afectó aún	Ambas estrategias El comercio electrónico debe acompañar	Ambas estrategias El comercio electrónico o las afectó aún
Comercio Electrónico	Sharma (2002)	Mejoras en el flujo de información	¿Cómo es la comunicación con sus clientes ex post el comercio electrónico?	Mejor Cuentan con mayor información, facilidad en la operatorias, rapidez y satisfacción	Mejor Comunicación uno-a-uno con clientes actuales	Mejor Comunicación uno-a-uno con clientes actuales
Comercio Electrónico	Gregory et al (2007)	Actúa como facilitador de la comunicación hacia distintos segmentos				
Comercio Electrónico	Sharma (2002)	Mejoras en la comunicación cliente-proveedor				
Social e-commerce	Safko (2010)	La construcción de las relaciones a través de medios sociales es mejor y	¿Sus clientes utilizan el comercio electrónico porque antes confiaban en Uds. o porque han efectuado compras por Internet ahora también les compran	Existe confianza por parte del consumidor hacia la marca y también a la experiencia	Existe confianza por parte del consumidor hacia la marca y también a la experiencia	Existe confianza por parte del consumidor hacia la marca y también a la experiencia

		más duradera	a Uds. vía web?	de compra	de compra referida al nivel de servicio ofrecido	de compra demostrada a través de todo el proceso
Comercio Electrónico	Yasin et al (2010)	Mejoras en la relación con los clientes				
Social e-commerce	Safko (2010)	Confianza en la marca/em presa				
Social e-commerce	Gefen y Straub (2003)	Generación de participación de mercado y confianza generada en sus clientes.	¿De qué factores depende el volumen de negocio proveniente del comercio electrónico?	Flexibilidad del sistema Experiencia de compra Seguridad en la plataforma	Flexibilidad y simpleza del sistema	Experiencia de compra (logística y atención al cliente) Seguridad en la plataforma
Mobile payment	Au and Kauffman (2007)	Definición del <i>M-payment</i>	¿Cómo definiría Ud. el <i>mobile payment</i> ?	No se utiliza	No se utiliza	No se utiliza
Mobile payment	Karnouskos and Fokus (2004)	Requisitos para el <i>Mobile payment</i>	¿Qué variables debe reunir el <i>mobile payment</i> ?	Una buena infraestructura como soporte	Una buena infraestructura como soporte Seguridad	Una buena infraestructura como soporte
Mobile payment	Karnouskos and Fokus (2004)	Interlocutores en el <i>Mobile payment</i>	¿Quiénes son los actores que participan en el <i>mobile payment</i> ?	Clientes, proveedores, bancos, fabricantes de <i>software</i> y <i>hardware</i>	Los operadores e instituciones financieras, clientes y empresas	Clientes, proveedores, bancos, operadores de telefonía

<p>Pregunta de investigación</p>	<p><i>Drivers</i> de éxito locales</p>	<p>¿Cuáles son los principales <i>drivers</i> de éxito a tener en cuenta para la implementación exitosa del comercio electrónico en el mercado supermercadista argentino?</p>	<p>Asignación correcta del recurso, compromiso del management, educación de los clientes internos y externos</p>	<p>Desarrollo de la infraestructura correcta, procesos logísticos eficientes</p>	<p>La experiencia de compra, procesos logísticos confiables y atención al cliente</p>
<p>Pregunta de investigación</p>	<p>Amenazas y debilidades</p>	<p>¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que presentan los actores que intervienen en el modelo de negocio de nuestro país?</p>	<p>La madurez de la compañía y la infraestructura de IT</p>	<p>Vulnerabilidad de seguridad y privacidad de datos, poca confianza, infraestructura de IT</p>	<p>La madurez de la compañía (visión de negocio digital), poca confianza</p>

ANEXO 6

ENTREVISTAS

1. ¿Cuándo implementaron el comercio electrónico?

Compañía #1: El *e-commerce* fue implementado en marzo del año 2001. La duración de la implementación fue de 3 meses (Junio 2001). Hasta que el proyecto comenzó a funcionar, se invirtieron USD 300.000 en una plataforma B2B inicialmente.

Compañía #2: Comenzamos en el primer trimestre de este año con un *budget* de USD 10.000. Hoy estamos atravesando la etapa de “estabilización” de la plataforma.


Compañía #3: El comercio electrónico se implementó en etapas. Hasta noviembre de 2011, la empresa tenía *un* catálogo que incluía un botón de compra con el que se activaba un formulario y, luego, con esos datos se contactaba al cliente telefónicamente. En noviembre del año 2011, reemplazamos ese formulario con el botón de compra *online* (100% transaccional).

Paralelamente, trabajamos en otro proyecto que fue implementado en septiembre de 2012 (es el sitio que se ve en la actualidad). Ese proyecto comenzó en septiembre de 2011 pero por distintos motivos, su implementación estuvo frenada por unos meses (de allí que se tardó un año para que estuviera disponible).

La inversión en ese desarrollo fue de USD 60.000 (solamente el aplicativo, pues los servidores, la conectividad y el *hosting* ya los teníamos).

2. En términos de generación de negocios ¿el comercio electrónico ha marcado un incremental al respecto? Actualmente, ¿cuál es el porcentaje de ventas efectuadas vía *e-commerce* sobre el total de ventas de la compañía?

COMPañÍA #1: Actualmente, el negocio B2B de nuestra compañía canaliza el 87% del volumen de facturación total. Para llegar a ese análisis, se tiene en cuenta que se considera *e-*

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

commerce tanto a lo que se le vende a los distribuidores a través de la plataforma como así también a los *retailers* a través de la modalidad de EDI (Electronic Data Interchange).

COMPAÑÍA #2: Debido a que la plataforma no está afianzada en un 100%, es muy prematuro poder definir un porcentaje de ventas en función del poco camino recorrido. Sin embargo, estimamos que en el primer año las ventas *online* representarán un 8% del total.

COMPAÑÍA #3: Sí, nos ha generado un diferencial, ya que hoy no existe un *retail* que no tenga *e-commerce* y la empresa que hoy no cuenta con esta herramienta, no existirá dentro de los próximos 3 o 4 años.

Desde la implementación, el % de ventas va aumentando mes a mes; actualmente estamos en alrededor del 5% de las ventas siendo la sucursal que más vende (cabén aquí dos aclaraciones: en primer lugar, se toma el sitio de venta *online* como otra sucursal, y en segundo lugar, que nuestra compañía cuenta con 102 sucursales, por lo cual cada décima de participación es un monto de dinero muy significativo).

3. ¿La implementación fue una decisión rentable para el negocio?

COMPAÑÍA #1: Totalmente. La rentabilidad se ha demostrado en términos de menor trabajo administrativo, mayor satisfacción del cliente, mayor valor agregado en las tareas de los gerentes de cada una de las cuentas. Por esto último me refiero a que han dejado de hacer el trabajo de *order entry* y comenzado a realizar una tarea de gerentes de cuenta verdaderamente, agregando valor en productos, haciendo *research* del negocio, etc.

COMPAÑÍA #2: Lo será en unos años, ya que la inversión versus lo que pensamos recoger como revenue proveniente del negocio digital es una ecuación positiva, permitiendo incrementar nuestra contribución marginal al negocio en su totalidad. De hecho, el que no utilice esta herramienta tiene altas probabilidades de quedar totalmente fuera del mercado.

COMPAÑÍA #3: Va a ser rentable en un futuro. En la actualidad, si se atribuye el 100% de los costos de IT al negocio de venta *online*, el resultado es que no es rentable. Pero lo será en los próximos años.

Si tomamos esos costos a nivel compañía y no a nivel *e-commerce*, esta herramienta brinda más rentabilidad que las sucursales físicas, ya que no contamos con tanto RRHH asignado, con tanta mercadería inmovilizada ni pagamos alquileres de locales a la calle.


4. A través del comercio electrónico, ¿los segmentos de mercado que atienden se han expandido?

COMPAÑÍA #1: No, los mercados se mantuvieron, pero sucede que a través del *e-commerce* se logró no cerrar cuentas que están situadas geográficamente distantes de la atención frecuente del gerente de la cuenta. Con esta herramienta, los clientes se auto gestionan sus pedidos sin necesidad de que pase a visitarlos un gerente de cuenta.

COMPAÑÍA #2: Sí, pensamos captar mercados a los que hoy no podemos acceder o nuestro acceso es limitado por, por ejemplo, su locación geográfica. Esperamos que nuevos y jóvenes consumidores adopten el comercio electrónico como herramienta de compra preferida.

COMPAÑÍA #3: Sí, totalmente. Según nuestras estadísticas, estamos vendiendo a gente más joven, y esto está vinculado directamente a la estrategia actual de comunicación de marca, con la cual apuntamos (y estamos logrando) a posicionarnos como líderes en la venta de tecnología.

5. En términos de promoción y publicidad, ¿qué utilidad le encuentran al comercio electrónico?

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

COMPAÑÍA #1: Fundamentalmente, las mejoras tienen que ver con la comunicación rápida de las políticas comerciales y de las ofertas; *upselling* y *crossselling*. Básicamente, la mayor utilidad es la rapidez en la comunicación.

COMPAÑÍA #2: Dado que todavía no es una herramienta consolidada en la compañía, estimamos que la mejora que brindaría su implementación podría ser la parte de prensa corporativa a través de nuestros canales.

COMPAÑÍA #3: A ese nivel, el *e-commerce* es el balanceador ideal para darle soporte a las tiendas físicas. Sabemos que el 70% de los compradores en sucursales a la calle ha visitado el sitio.

6. ¿Mejóro el *brand recognition*?


COMPAÑÍA #1: No se realizó en la empresa un análisis de *brand recognition* sugiriendo al *e-commerce* como una variable de impacto en este indicador.

COMPAÑÍA #2: No lo hemos analizado.

COMPAÑÍA #3: Sí, lo mejoró, y por eso generamos una "sub-marca" que opera únicamente en Internet y lleva como marca paraguas el nombre de la compañía.

7. ¿Cuáles son los beneficios percibidos por parte del comprador desde la implementación? ¿Y por parte del vendedor?

COMPAÑÍA #1: Por parte del comprador: mayor información, mayor flexibilidad en la operación y mayor transparencia por parte del fabricante.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

Por parte del vendedor: mayor rapidez, menor cantidad de consultas al departamento de administración de ventas, más tiempo para los gerentes de cuenta permitiéndoles agregar más valor al producto y a su función como parte de un equipo de ventas.

COMPAÑÍA #2: El comprador percibe que el contacto directo con nuestra marca a través de la plataforma le agrega valor y disponen de toda la información previa a realizar la compra de manera más eficiente, lo hace que el comprador pueda comprar a un menor precio.

Para nosotros es ventajoso que el cliente visite nuestros portales recibiendo un mayor número de visitas y generando un acercamiento al cliente desde otra perspectiva.

COMPAÑÍA #3: Los beneficios para el comprador son la comodidad (estamos trabajando para mejorar los tiempos logísticos) y el acceso a mejores precios.

Las ventas a través del comercio electrónico tienen mayor margen por el menor costo que acarrea poder concretarlas e incrementamos la comunicación con sus consumidores.

8. ¿La estrategia global de marketing actual difiere de la que existía previo a la aparición del comercio social electrónico?

COMPAÑÍA #1: Nuestra estrategia ha recibido sólo algunas modificaciones desde la aparición del comercio electrónico. Una diferencia actual sería que ahora se toma el portal de *e-commerce* como un canal para comunicar las políticas de ventas.

COMPAÑÍA #2: No. Seguimos nuestra estrategia original, que a su vez aplica con los lineamientos regionales de nuestra compañía.

COMPAÑÍA #3: Difiere en cuanto a que, en la actualidad, el marketing digital es una parte más de la estrategia de marca al momento de planificar una campaña (por ej., la campaña del mundial o la del día de la madre).

9. ¿Qué estrategia de negocio tienen hoy: de tipo *pull* o *push*? ¿Cuál tenían anteriormente?

COMPAÑÍA #1: Actualmente existe un mix de estrategias, dependiendo el canal. Pero en términos generales, el *e-commerce* no generó ningún cambio en este aspecto.

COMPAÑÍA #2: Tenemos diferentes estrategias aplicadas según producto/plaza; nuestro plan es que el comercio electrónico debe acompañarlas.

COMPAÑÍA #3: Hoy nuestra compañía tiene ambas estrategias, que varían en función a los medios. Contamos con estrategia de *remarketing* y, por otro lado, con estrategias de posicionamiento o de *branding*.

10. ¿Cómo es la comunicación con sus clientes ex post comercio electrónico?

COMPAÑÍA #1: En cuanto al diferencial, la herramienta ha generado un valor agregado no sólo para el cliente sino también para la empresa. El cliente cuenta con mayor información de sus órdenes y seguimiento de las mismas, facilidad en la operatorias, rapidez, y, como consecuencia de todo esto, mayor satisfacción.

COMPAÑÍA #2: Hoy podemos acceder a todos aquellos clientes que nos han comprado a través de nuestro portal y poder hacer alguna acción dirigida exclusivamente para ellos.

COMPAÑÍA #3: Actualmente, tenemos una estrategia de comunicación vía e-mail con cada cliente que efectuó una transacción desde el sitio y, de acuerdo con su compra, se le envían mails asociados a ese producto adquirido.

11. ¿Sus clientes utilizan el comercio electrónico porque antes confiaban en Uds. o porque han efectuado compras por Internet ahora también les compran a Uds. vía web?

COMPAÑÍA #1: Nuestros clientes utilizan la herramienta de Internet para enviar sus pedidos por varias razones, entre ellas, la confianza en el uso de la red. Esta confianza ha ido en aumento a través de los años y, con esto, su uso. Todos los fabricantes utilizan algún tipo de extranet para este tipo de operaciones e, inclusive, algunos fijan como requisito excluyente su utilización. Personalmente, entiendo que no se trata solamente de la confianza entre cliente y proveedor, sino de la experiencia que tengan luego de usarlo las primeras veces.


COMPAÑÍA #2: Lo más importante no es que utilicen nuestra plataforma, sino que la vuelvan a utilizar. A través de la marca provocamos la utilización y el *engagement* con la plataforma depende del nivel de servicio que podemos ofrecerles y la relación de confianza que generemos a través de la misma.

COMPAÑÍA #3: Entiendo que es la suma de ambas: por un lado, compran por el posicionamiento que ya tienen de la marca en el mercado, y, por el otro, los nuevos consumidores compran por la experiencia con la que contamos, y que se hace visible en todo el proceso.

12. ¿De qué factores depende el volumen de negocio proveniente del comercio electrónico?

COMPAÑÍA #1: Depende, en principal medida, de la flexibilidad del sistema. También, de la experiencia con el mismo, de la posibilidad de respetar las políticas comerciales y de la veracidad de la información que presente el sistema.

COMPAÑÍA #2: El volumen de negocios depende de la cantidad de visitas que le remitamos a la web, de la facilidad de uso del sistema y, sobretodo, de la simplicidad a la hora de cerrar ventas.

La viabilidad del <i>e-commerce</i> como modelo de negocio para el sector supermercadista en Argentina: una mirada actual	
Tesis de Graduación	

COMPAÑÍA #3: De acuerdo con nuestra experiencia, depende de dos factores importantes: la logística, la confianza y la atención al cliente (ya sea telefónicamente o vía e-mail).

13. ¿Cómo definiría Ud. el *mobile payment*?

COMPAÑÍA #1: No se utiliza en modelos B2B, sólo B2C. Inclusive en sus comienzos en USA comenzó en B2B.

COMPAÑÍA #2: Es hacia dónde vamos y, aunque nos faltan años de desarrollo, lo vemos con inmensas posibilidades aunque ni los consumidores, ni los operadores, ni nosotros mismos estamos preparados. Al igual que las tecnologías de NFC, son nichos con enormes potenciales de crecimientos.

COMPAÑÍA #3: En Argentina falta tiempo para que el *mobile payment* funcione, por lo menos en nuestra industria. Entiendo que en otros mercados podría funcionar (venta de tickets de cine, por ej.).

14. ¿Qué variables debe reunir el *mobile payment*?

COMPAÑÍA #1: En primer término, el vendedor debería disponer de la infraestructura necesaria para garantizar que el *mobile payment* sea exitoso. Y el comprador, debe tener instalada la app necesaria que esté linkeada con el *gateway* de pagos correspondiente.

COMPAÑÍA #2: Son varios, pero el más importante es la seguridad que le podemos brindar a los clientes y la percepción que ellos tengan. Las redes tampoco son confiables, tenemos casos como el “Cyber-Monday” donde las ofertas que ofrecían las marcas por un lapso de un día solo se ofrecían por Internet y las redes saturaron provocando el enojo de los clientes, cientos de miles de pesos perdidos y dejando una muy mala experiencia de compra por parte de los compradores.

COMPAÑÍA #3: El primer punto importante a tener en cuenta es que las redes de telefonía funcionen.

15. ¿Quiénes son para Ud. los actores que participan en el *mobile payment*?

COMPAÑÍA #1: A priori son los mismos que intervienen en una venta *offline*, clientes, proveedores, bancos y aquí hay que agregar a la tecnología como medio de pago incluyendo de esta manera los fabricantes de *software* y *hardware*.

COMPAÑÍA #2: Como comenté anteriormente, los operadores e instituciones financieras son los principales actores. Posteriormente, hay que trabajar con los clientes y las empresas que lo ofrecerán para garantizar una experiencia de compra positiva para todos los involucrados.

COMPAÑÍA #3: Personalmente, creo que serían todos los actores que participan en un proceso regular de pago y, sumado a estos, las empresas telefónicas que brindan la conectividad.

16. ¿Cuáles son los principales *drivers* de éxito a tener en cuenta para la implementación del comercio electrónico en el mercado supermercadista argentino?

COMPAÑÍA #1: Los principales *drivers* de éxito en la implementación han sido: recursos 100% asignados al proyecto (PMO) y compromiso total por parte del *management* de la empresa. La clave del comercio electrónico es ser eficiente en los procesos.

Como secundarios, nombraría la "educación" de los clientes internos y externos en el uso de la herramienta, la existencia de un *action plan* con la fuerza de ventas, el mercado e intenso

training en el cambio de rol de los gerentes comerciales de cada una de nuestras cuentas, el contar con una extranet rápida y un sistema sencillo de utilizar.

COMPAÑÍA #2: A mi entender, garantizarían el éxito: el desarrollo de la infraestructura necesaria y el compromiso del 100% del *management*, asignando un budget exclusivo a fin de garantizar los procesos logísticos que responderán a la demanda proveniente del comercio electrónico.

COMPAÑÍA #3: Los principales *drivers* de éxito en la implementación son: la experiencia de catálogo y compra; la diversidad de métodos de pago y de formas de envío; la logística (es extremadamente importante) y, por último, la atención al cliente (teniendo en cuenta que está acostumbrado a que lo atiendan en el mundo físico).

17. ¿Cuáles son las principales amenazas y debilidades que presentan los actores que intervienen en el modelo de negocio en nuestro país?

COMPAÑÍA #1: La principal amenaza esta dentro de la misma compañía, ya que a comienzos del proyecto se debe hacer mucho *push* para que quede establecido e incorporado que la forma de trabajar es a través de internet y no otra.

Como debilidad, nombraría a la calidad de las conexiones de banda ancha en nuestro país.

COMPAÑÍA #2: Como principal amenaza nombraría la vulnerabilidad de las plataformas en cuanto a la seguridad y privacidad de la información que los clientes deben brindar, y también la poca confianza percibida por el cliente podría hacer que opte por la compra en la tienda. Como debilidad, encuentro a la pobre infraestructura de IT que dispone nuestro país.

COMPAÑÍA #3: Las principales debilidades pueden tenerlas aquellas empresas que monten un *e-commerce* con muy poca visión y estrategia, buscando un ROI a corto plazo y, por eso, destruyan el mercado, haciendo que los consumidores no confíen en la forma de comprar.

