



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones**

***La pandemia como estímulo del comercio electrónico en un  
contexto de economía digital limitada.***

***Aprendizajes de canales online en supermercados de Paraguay***

**Autor: Sebastián Chocho**

**DNI: 34358887**

**Mentor: Alejandro Prince**

**Buenos Aires 2021**



## **Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones**

La pandemia como estímulo del comercio electrónico en un  
contexto de economía digital limitada.

Aprendizajes de canales online en supermercados de  
Paraguay

**Autor: Sebastián Chocho**

**DNI: 34358887**

**Mentor: Alejandro Prince**

**Buenos Aires 2021**

## 1. Resumen Ejecutivo

La pandemia, producto del Covid-19, ha generado medidas de restricción a la circulación y ha impactado las cadenas de abastecimiento a nivel mundial. Esto generó una transformación en los hábitos de los consumidores: los mismos limitaron sus consumos de ocio y turismo para dar mayor importancia a las compras de alimentos y productos del hogar, debido al incremento de tiempo que se vieron forzados a vivir reclusos.

Este cambio se vio acompañado por una mayor predisposición a realizar dichos consumos de forma remota, con el fin de evitar los riesgos de contagio, y, de esta manera, generando una oportunidad para el desarrollo y crecimiento de canales de venta online. Sin embargo, para los países con una economía digital limitada, esto genera un desafío en el que se encuentran consumidores sin hábitos o herramientas para comprar en línea junto con vendedores sin un canal de ventas online listo ni una infraestructura que lo estimule.

Esta investigación tiene por objetivo contribuir a la discusión sobre el estímulo generado por la pandemia para el desarrollo del ecommerce en un país con economía digital limitada, específicamente Paraguay. Para ello, se analizaron como casos de estudio las experiencias de ecommerce de supermercados. En el texto se dirige la atención sobre los componentes de la economía digital, las características de Paraguay como mercado y el ecommerce en el supermercadismo.

Se partió de la hipótesis de que la pandemia generó un estímulo para la venta online en el supermercadismo en Paraguay, pero que el mismo no se condice unilateralmente con ventas que se comparen con la venta de los canales físicos. Para aportar en este debate se llevó a cabo un análisis descriptivo sobre las formas en que los casos de estudio enfrentaron las limitantes del contexto y sus resultados. Basado en un análisis cualitativo y cuantitativo de la evidencia empírica recogida en artículos, tesis de posgrado, libros, entrevistas, estadísticas y videoconferencias, este trabajo permitió ahondar sobre las mejores prácticas del mercado para lidiar con los limitantes del contexto y aprovechar el canal de venta en línea. Como sesgo al análisis, se vio en varios casos que no se

recopilan datos diferenciados entre la venta online pura detallada en el marco teórico —como aquella en la que el cliente se sirve del canal en línea sin intervención humana— de aquella denominada “televenta” en la que interviene un community manager o vendedor para ayudar al cliente a generar su orden, pagar o coordinar su entrega.

Los resultados de este estudio encontraron en todos los casos un crecimiento de las ventas del canal online que posteriormente se ajustó en un nivel intermedio entre el pico de ventas de pandemia y el piso de las ventas online generadas previo al confinamiento. De estas experiencias se destaca el aprendizaje de la importancia del stock en línea para subir el voluminoso número de artículos que componen un supermercado, la relevancia de tener un equipo en línea que acompañe y eduque al cliente en línea y los diversos medios de cobro que suplen el alto grado de informalidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## Contenido

1. Resumen Ejecutivo .....	2
2. Introducción .....	5
2.1 Problemática .....	5
1.1 Hipótesis .....	7
1.2 Preguntas de investigación.....	7
1.3 Objetivos y Alcance.....	8
3. Metodología de Investigación.....	8
3.1 Tipo de Investigación .....	8
3.2 Instrumentos.....	9
3.3 Variables de estudio.....	10
4. Marco Teórico .....	11
4.1 Evolución del Comercio por Internet .....	11
4.2 Compras por internet .....	12
Obstáculos al desarrollo de la economía digital y comercio electrónico .....	13
El acceso a internet – Conectividad e Infraestructura .....	15
Inclusión Financiera Digital y Medios de Pago en Línea .....	18
Logística – Desempeño Postal.....	21
Defensa del Consumidor en Línea – Servidores de Internet Seguros (cada millón de habitantes) .....	22
4.3 Paraguay.....	22
4.4 El impacto del Covid-19 en Paraguay.....	24
4.5 El impacto del Covid-19 en el comercio electrónico .....	26
4.6 La presencia de MercadoLibre en Paraguay .....	28
5. Casos de Estudio .....	32
5.1 Casa Paraná .....	32
5.2 Salema .....	39
5.3 Areté y Kingo.....	43
5.4 Hipermercados Luisito .....	47
5.5 Retail SA .....	50
6. Conclusiones.....	53
7. Bibliografía.....	59
8. Entrevistas .....	61
9. Anexos .....	62
Anexo 1 – Tabla de valores regionales para el índice de E-commerce. Valores de Comparación .....	62

## 2. Introducción

### 2.1 Problemática

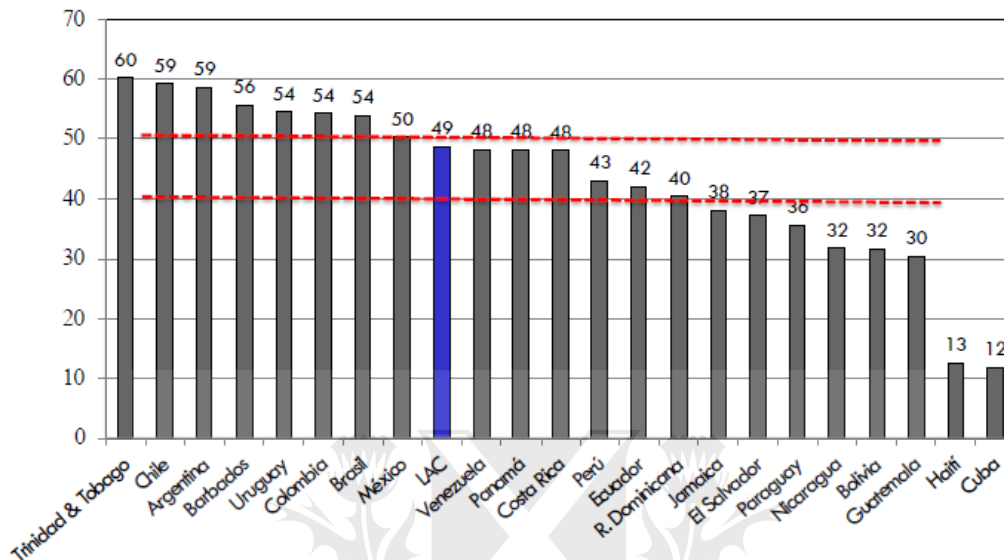
El comercio electrónico tiene el potencial de mejorar la eficiencia y productividad de los negocios. Sin embargo, este no siempre es el caso para los países en desarrollo. La ausencia de infraestructura básica y falta de estrategias gubernamentales en despliegue digital crearon barreras significativas en su adopción (Lawrence, Usman; 2010). Los autores Lawrence y Usman sostienen que para entender la adopción y difusión del comercio electrónico en países en desarrollo es necesario considerar la cultura de los mismos. Su investigación lista taxativamente el conjunto de barreras a levantar para que los países en desarrollo puedan beneficiarse de un incremento en la adopción del ecommerce.

Este conjunto de barreras pasó a ser desafiada a causa de una crisis que generó una disrupción socioeconómica sin precedentes. La proliferación mundial del Covid-19 a lo largo del 2020 generó distintos tipos de medidas referidas al aislamiento social. Esto tuvo un fuerte impacto sobre las tiendas minoristas que dejaron de tener tráfico de clientes, salvo para el caso de la compra de productos esenciales. “Las empresas fueron afectadas tanto del lado de la demanda como de la oferta. Con la falta de disponibilidad de mano de obra por la restricción a la circulación y motivos de salud muchas cadenas de suministro se vieron interrumpidas. La pérdida de salario y puestos de trabajo, sumado al riesgo de salud, la prohibición de actividades de esparcimiento e incertidumbre sobre el final del confinamiento generó una marcada caída del consumo y tráfico en locales de venta” (Kumar, Ayedee; 2021).

Para evitar este riesgo y cumplir con las medidas de restricción a la circulación, muchos clientes encontraron en el comercio electrónico una forma de adaptarse a la nueva realidad impuesta.

Sin embargo, en países con una economía digital limitada, no es una opción de fácil acceso. Un ejemplo es Paraguay que, de acuerdo al índice de economía digital elaborado por CAF, se encuentra 11 puntos por debajo de la media de Latinoamérica, como se indica en el gráfico a continuación.

## América Latina y el Caribe: Índice del Ecosistema Digital por país (2018)



Fuente: Cepal – Mercado Digital Regional 2017.

Este es uno de los motivos por el cual las grandes plataformas de comercio electrónico presentes en Latinoamérica, como MercadoLibre, aún no tienen injerencia en el país.

Una economía digital limitada se caracteriza por un escaso acceso a internet, medios de pago digitales, servicio postal y prevención de fraude. Estas variables entran en juego a la hora de analizar la viabilidad de desarrollar un canal de venta online. No tiene valor publicar un producto que nadie va a poder ver, pagar, recibir, y mucho menos cuando se corre el riesgo de ser estafado en el intento. La pandemia no generó una solución para los mismos. Al contrario, lanzó a los comerciantes a encontrar soluciones para estas condiciones a las que se enfrentaban, en consecuencia a la limitación que comenzó a presentar el canal físico.

Un estudio de Deloitte en 2015 sobre el impacto de la economía digital en los distintos sectores de la economía incorpora un concepto a contemplar para este estudio. Cada sector industrial tiene un tiempo de adopción e impacto diferente. Es distinto el cambio que genera en el comercio minorista la disrupción digital

que aquel generado en la minería, al igual que su impacto sobre la industria. El estudio caracteriza al comercio minorista como uno de rápida adopción y alto impacto para la incorporación de tecnologías digitales.

## 1.1 Hipótesis

El contexto de aislamiento social generó un incentivo para el lanzamiento de canales online en la industria del retail en Paraguay, a pesar de no haber tenido avances en los aspectos de la economía digital ya mencionados. Esta mirada de lanzamientos de canales electrónicos no necesariamente se ve acompañada por una correlación en ventas.

## 1.2 Preguntas de investigación

### Pregunta Principal

¿Cuáles son los factores clave de implementación para el desarrollo del comercio electrónico en el comercio minorista en Paraguay en el período posterior al confinamiento social causado por el Covid-19?

### Preguntas Secundarias

1. ¿Cuáles son las consideraciones con respecto al acceso a internet en Paraguay a la hora de lanzar un canal online de comercio?
2. ¿Cuáles son las formas de hacer accesibles los productos publicados en canales online para un contexto de bajo acceso a tarjetas de crédito y medios de pago digitales?
3. ¿Qué formas encontraron los comerciantes paraguayos para ser efectivos en las entregas considerando las limitaciones que se encuentran en el servicio postal?



4. ¿Qué métodos se tomaron en cuenta en los lanzamientos de ecommerce durante la pandemia para la prevención de fraude? ¿Cuál es la relevancia del fraude en el comercio electrónico en Paraguay?

### 1.3 Objetivos y Alcance

El objetivo del presente trabajo de investigación es encontrar aprendizajes que permitan desarrollar un canal de venta online en un contexto de economía digital limitada. Se buscará que los casos de Paraguay presenten alternativas y metodologías para lanzamientos de ecommerce en contextos similares.

## 3. Metodología de Investigación

### 3.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta que se busca recolectar experiencias de lanzamientos de canales online de comercios minoristas en Paraguay, con el objetivo de dilucidar aprendizajes para sortear barreras de una economía digital limitada, se aplicará un enfoque de investigación mixto.

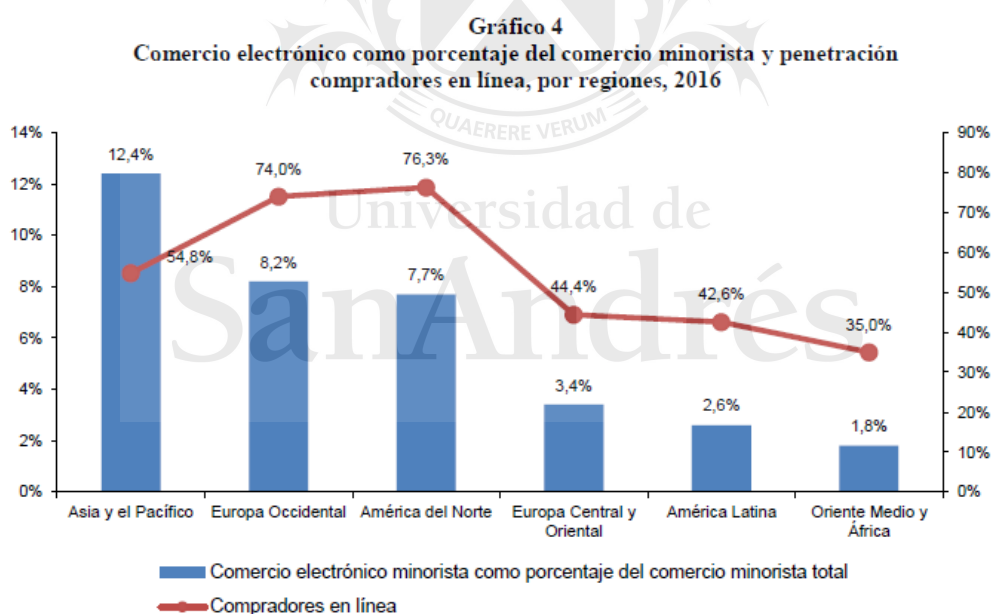
Esto resulta útil debido a que, más allá de tener una experiencia profesional personal sobre un lanzamiento de canal online en Paraguay, los hallazgos de mis preguntas e hipótesis pueden llegar a reencaminar la investigación. Definiendo, de esta forma, parte del método como cualitativo (Sampieri, 2014). Se recopilarán experiencias de negocio y formas de sortear desafíos en una economía y cultura particular, con el fin de abrir caminos de análisis para explicar mejor los fenómenos que sean comentados en las entrevistas con datos de industria. Esto llevará a triangular el método cualitativo con datos cuantitativos. Un ejemplo esperado tiene que ver con los medios de pago: en Paraguay hay un bajo acceso a las tarjetas de crédito y aún más baja adopción del uso de las mismas en canales online. Las entrevistas con los responsables de los comercios minoristas que lanzaron su canal online posterior a la pandemia,

guiará la investigación a verificaciones cuantitativas sobre los medios de pago disponibles, su variación en el tiempo y alternativas de cobro para los comercios.

### 3.2 Instrumentos

Se utilizarán datos de industria sobre ventas por canales online y limitaciones de la economía digital para preparar entrevistas semi estructuradas con los miembros de la gerencia de las organizaciones seleccionadas como casos de estudio.

Un estudio del Cepal sobre el Mercado Digital Regional presenta el comercio electrónico como porcentaje del comercio minorista. En el mismo se concluye que, para América Latina, 2,6% es una referencia de efectividad del canal online lanzado.



Fuente: eMarketer (2015), Worldwide Retail Ecommerce Sales.

Se tomarán casos de lanzamientos de ecommerce durante la pandemia de comercios miembros de la cámara de supermercados de Paraguay (CAPASU) para acotar el campo de investigación.

Se utilizará el informe de UNCTAD sobre el índice de ecommerce B2C de 2019 para identificar los drivers que obstaculizan la escalabilidad del comercio

electrónico en Paraguay y posteriormente se relevará cómo se sortearon esos desafíos para el lanzamiento del canal online del caso de estudio.

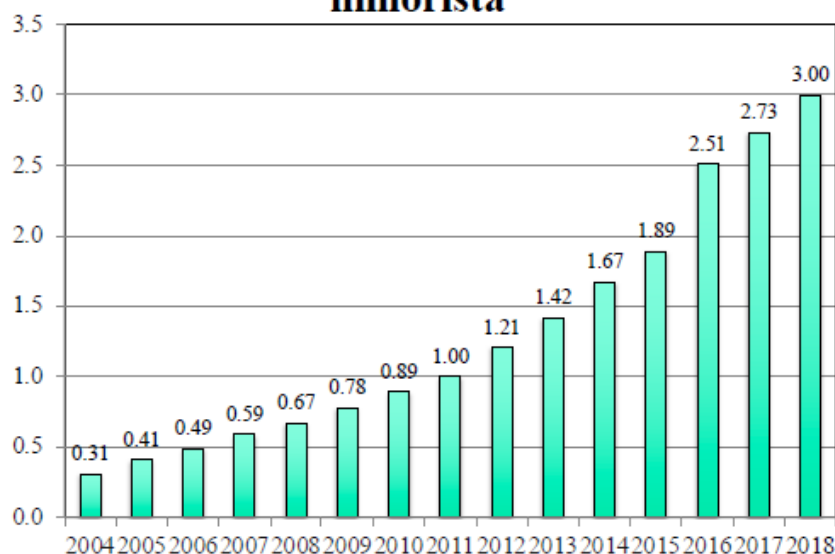
Por mi trabajo de distribución de productos en Paraguay, tengo la oportunidad de entrar en contacto con directivos de los principales canales de retail para realizar entrevistas semiestructuradas que se complementen con informes, tanto de la Cámara Paraguaya de Comercio Electrónico (CAPACE), la Cámara Paraguaya de Supermercados (CAPASU), Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), CEPAL, CAF y TheWorldBank Global Finance Inclusion.

De esta forma se obtendrá la variable de estudio principal, la relación entre venta online y venta física en la tienda minorista, su parámetro nacional e internacional de comparación, y también se identificarán las variables que presentan un desafío para dicho lanzamiento, de manera tal de guiar el cuestionario sobre cómo se sortearon los mismos en el caso de estudio y qué aprendizajes se pueden desprender para los demás miembros de la industria.

### 3.3 Variables de estudio

Para cada caso de estudio se tomarán los datos del lanzamiento de su canal online durante la pandemia. Se realizará una breve descripción del mismo (si están montados sobre una plataforma de terceros o si realizaron un desarrollo propio, los medios de pago que ofrecen, las categorías disponibles online, tipos de programas de lealtad, método de distribución/surtido de pedidos) y se compararán con las ventas por los canales físicos de las ventas online. Dicha métrica será comparada con la media de Latinoamérica para hacer una evaluación preliminar de performance. Se presenta a continuación un gráfico con la evolución de la media de Latinoamérica exhibido en las clases de la materia que será el benchmark de rendimiento 3%.

## America Latina: comercio electrónico como % del total minorista



Fuente: Euromonitor

Posteriormente se ahondará en los desafíos del lanzamiento teniendo en cuenta las variables de economía digital limitada dentro de Paraguay, con el objetivo de relevar mejores prácticas dentro de ese contexto. Esto es relevante para empresas de alta tecnología porque estos mercados, en donde aún no han ingresado, presentan una suerte de mapa de ruta para el momento en que consideren su desembarco.

Universidad de  
San Andrés

## 4. Marco Teórico

### 4.1 Evolución del Comercio por Internet

“El comercio electrónico (CE) ofrece a las organizaciones la capacidad de operar globalmente, a través de nuevas fórmulas para mostrar sus productos/servicios o reducir las barreras de entradas a nuevos mercados. Especialmente, el CE aporta un importante potencial para fomentar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas a través de las ventas directas al consumidor final (B2C, acrónimo de Business to Customer) o hacia otras empresas (B2B, acrónimo de Business to Business)” (M. Dolores, S. Bueno, J. Terreño, 2016). En sus inicios, esta herramienta se consideró como una vitrina estática de bajo costo para hacer

llegar los productos a los consumidores; una suerte de catálogo de fácil entrega para mejorar la llegada al consumidor. La principal ventaja que aportó a la organización es un aumento en la productividad reduciendo intermediarios, automatizando transacciones y consolidando la oferta y demanda.

El acceso a esta forma de comercio más eficiente no se adopta de igual forma entre oferentes y demandantes. Del lado de la oferta en 2017, “más de una de cada cinco empresas de los países de la OCDE participaba en el comercio electrónico, y en algunos países esta participación alcanza el 40%. Sin embargo, en la mayoría de los países, las grandes empresas tienen más del doble de probabilidades que las pequeñas y medianas empresas (PYME) de participar en el comercio electrónico y esta brecha se está ampliando en promedio” (J. Tscheke, A. Attrey, M. Keshner 2020).

Desde el lado de la demanda, los clientes también compran cada vez más en línea, beneficiándose de la comodidad y de la creciente diversidad de productos. “En 2018, más de la mitad de todas las personas de los países de la OCDE realizó compras en línea durante los últimos 12 meses, un aumento de más de veinte puntos porcentuales desde 2009” (J. Tscheke, A. Attrey, M. Keshner 2020). Es menos probable que compren en línea las personas mayores, las personas con niveles de educación e ingresos más bajos, así como las que viven en zonas rurales.

#### 4.2 Compras por internet

El comercio electrónico CE se define como la venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos. Se toma en cuenta únicamente el método de pedido y no las características del producto que se adquiere, las partes implicadas, el método de pago o el canal de entrega. Específicamente, sólo incluyen los pedidos que se realizan a través de métodos diseñados de manera específica para recibir o realizar pedidos (OCDE 2011).

Para la presente investigación sólo se abordará la venta de bienes físicos a través de canales digitales de comercios a clientes finales (B2C). Incluida en esta

definición se encuentran compras por computadora al igual que por dispositivos móviles como smartphones o tablets. Los siguientes conceptos no se encuentran incluidos en la definición utilizada para esta investigación: servicios distribuidos digitalmente (eServices), descargas de contenido digital o streaming, mercadería distribuida en mercados entre comercios B2B o la venta de artículos usados, defectivos o reparados (Deltoro M, 2012).

El ecommerce permite a los consumidores beneficiarse de mayores opciones y precios más competitivos. En 2017 un estimado de 1.3 miles de millones de personas en el mundo mayores a 15 años realizaron una compra en línea representando un incremento del 12% con respecto a 2016. La cuota de usuarios de internet es menor en países con bajos niveles de ingresos (UNCTAD, 2019), destacando uno de los varios desafíos que enfrenta Paraguay para desarrollarse en este ámbito. De la estadística de los millones de personas transaccionando online en 2017, casi ninguna representa a gente paraguaya.

“En Paraguay, el 45% de los compradores digitales empezó a realizar pedidos online hace 1 a 3 años desde 2020. Es decir, casi la mitad de las personas que realizan este tipo de compra tienen una antigüedad de 2 años en promedio.

Existe un 25% que comenzaron a comprar online hace menos de 1 año, serían las últimas personas en subirse al tren, quienes fueron adaptándose a lo que realiza el entorno. Por otro lado, están quienes ya cuentan con más experiencia; un 24% de shoppers online se inició hace 4 años en promedio.

Por último, con la menor porción del mercado están los pioneros, quienes compran por internet hace más de 7 años, cuando muy pocos adquirirían sus productos sin tocarlos y este grupo representa el 7% del total” (CAPACE, 2020).

La información sobre la antigüedad de los compradores online en Paraguay brinda un indicio de que este mercado tiene ciertos limitantes para el desarrollo del comercio electrónico generados por una población que realiza compras online hace poco tiempo. A continuación, veremos los parámetros que afectan el mismo y en qué situación se encuentra el país para cada uno.

**Obstáculos al desarrollo de la economía digital y comercio electrónico**

“El poder transformador de los datos para las interacciones económicas y sociales hace que Estados, empresas y particulares no tengan más remedio que adaptarse a fin de aprovechar las oportunidades que aparecen, así como de hacer frente a los escollos y los riesgos. La capacidad de las distintas partes interesadas para dominar las transformaciones digitales presenta variaciones considerables. De hecho, existe una enorme brecha entre los países infraconectados y los países hiperdigitalizados” (UNCTAD, 2020).

Se entenderá en esta investigación como “economía digital” a la posibilidad de creación y captura de valor en este contexto de explotación de datos para generar negocios. Los índices que surgen de los estudios de CEPAL y UNTACD indican hasta qué punto los países tienen acceso asequible a diversas tecnologías, su grado de utilización para crear y capturar valor.

Teniendo como guía el informe de desarrollo de la economía digital de CEPAL y el UNCTAD B2C E-Commerce Index se detallarán los aspectos que son un freno para el desarrollo del comercio electrónico en Paraguay. Dichos puntos a profundizar presentan los desafíos del contexto del lanzamiento con el que lidian los canales digitales en la región.

Como se puede ver en la siguiente tabla de UNCTAD 2019 del índice de comercio electrónico de todos los países, Paraguay ocupa el puesto 82.

**Table 5. UNCTAD B2C E-commerce index, 2019, World**

2019 Rank	Economy	Share of individuals using the Internet (2018 or latest)	Share of individuals with an account (15+, 2017)	Secure Internet servers (normalized, 2018)	UPU postal reliability score (2018 or latest)	2019 Index value	Index value change (2017-18 data)	2018 Index rank
1	Netherlands	95	100	98	93	96.4	0.3	1
2	Switzerland	94	98	95	95	95.5	0.0	3
3	Singapore	88	98	97	97	95.1	-0.2	2
4	Finland	94	100	90	94	94.4	0.7	13
5	United Kingdom	95	96	88	98	94.4	-0.8	4
6	Denmark	98	100	100	79	94.2	2.1	10
7	Norway	97	100	86	91	93.4	-1.1	5
8	Ireland	82	95	95	100	93.3	-0.1	7
9	Germany	92	99	94	86	92.9	0.9	12
10	Australia	87	100	89	91	91.8	-0.7	11
11	Canada	91	100	89	87	91.8	0.3	15
12	New Zealand	91	99	84	92	91.7	-2.7	9
13	United States of America	87	93	95	90	91.3	0.0	14
14	Estonia	89	98	93	83	90.7	1.0	20
15	China, Hong Kong SAR	89	95	85	92	90.5	-1.1	16



74	Brazil	68	70	67	23	56.9	-9.6	60
75	Albania	72	40	56	49	54.4	-11.6	64
76	South Africa	56	69	81	11	54.4	0.8	77
77	Montenegro	72	68	55	22	54.2	-3.5	76
78	Armenia	65	48	53	49	53.7	-10.4	66
79	Nigeria	42	40	48	83	53.2	-5.5	75
80	Venezuela (Bolivarian Rep. of)	72	73	51	13	52.3	-1.5	82
81	Uruguay	68	64	65	8	51.4	-4.9	78
82	Paraguay	65	49	50	38	50.5	4.7	97
83	Panama	58	46	68	29	50.4	0.3	87
84	Indonesia	40	49	64	48	50.1	1.6	90
85	Argentina	74	49	67	11	50.0	-0.5	84

Fuente: UNCTAD 2019

A continuación, veremos en mayor detalle el caso de Paraguay en cuanto a sus parámetros de economía digital, qué implica su puntaje y posición, y cómo afecta este al desarrollo del comercio digital.

#### El acceso a internet – Conectividad e Infraestructura

Este parámetro mide el acceso a internet por parte de la población de Paraguay. En el ranking se indica que un 65% de la población tiene acceso a internet. Profundizando sobre el mismo y el impacto que tiene sobre las compras en línea, vemos el siguiente gráfico de UNCTAD que muestra cuántos de esos usuarios con acceso a internet realizan una compra. En el mismo se observa que de un número modesto de usuarios con acceso a internet, solo un 11% realiza compras por ese medio, representando un 7% de la población. Esto es un indicador de todo el trayecto que tiene por delante en economía digital Paraguay por avanzar y del desafío que se presenta para quienes lancen su canal digital de ventas.

Economy	As a share of Internet users (%)	As a share of population (%)	Latest data	Note
Norway	81	79	2018	Internet purchase, last year, EUROSTAT.
Pakistan	5	1	2017	Used the internet to buy something online in the past year (% age 15+), FINDEX.
Palestine, State of	8	5	2017	Used the internet to buy something online in the past year (% age 15+), FINDEX.
Panama	12	6	2017	Used the internet to buy something online in the past year (% age 15+), FINDEX.
Paraguay	11	7	2018	Purchase and/or sell products or services, Age 10+, DGEEC.

Fuente: UNCTAD 2019

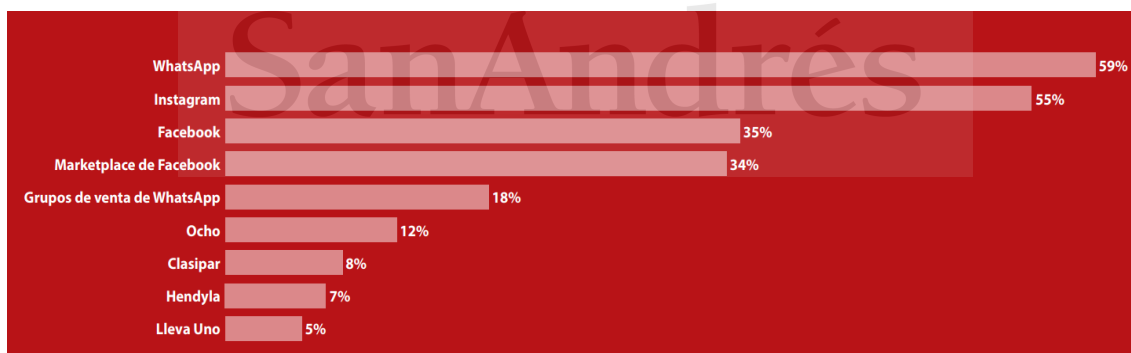
Desde la Cámara Paraguaya de Comercio Electrónico se amplía sobre este punto haciendo una distinción importante para el concepto de compra online de



esta investigación. Una compra en la que se accede al producto por una red social y se cierra la compra con el acuerdo de entrega hablando con una persona en tiempo real no está incluida. Por eso se estimula el desarrollo de webs propias para que las PyMEs puedan tomar participación en ese creciente porcentaje de compradores que se inician en el consumo online.

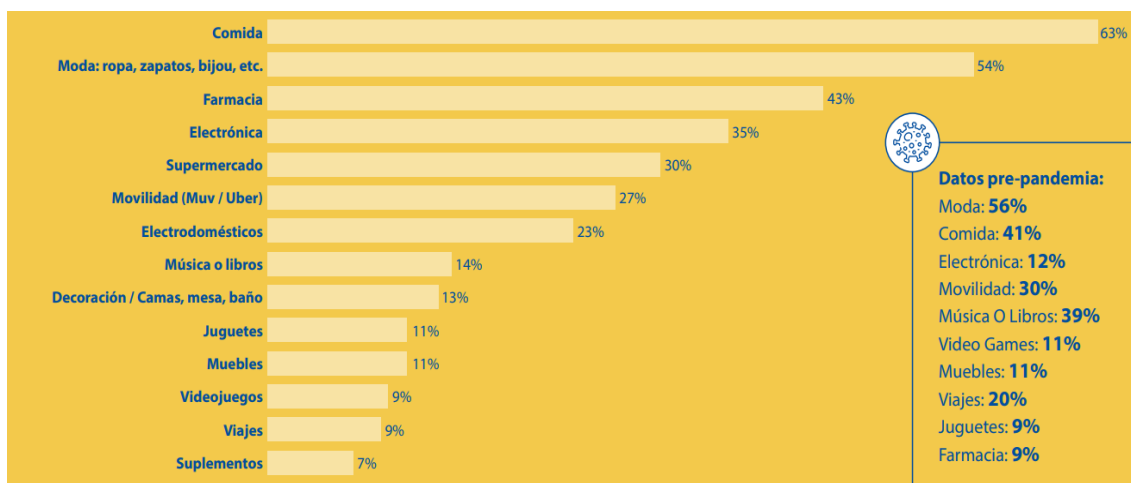
“Todo esto trae aparejada una implicancia negativa en la experiencia de compra en línea de la población que, al no tener oferta local, termina comprando de sitios extranjeros donde siguen existiendo una tendencia del 80% termina en sitios fuera del país” (CAPACE, 2020). Es decir que, sobre un porcentaje bajo de gente realizando compras por internet, la gran mayoría de los mismos realiza sus compras a través de Amazon a comercios fuera del país, por ejemplo. Generan un mercado local aún más chico del que se percibe desde el desafío de la conectividad. No solo es el punto de invitar a la gente a la nube sino también montar negocios locales en ella.

Profundizando, es importante considerar, en la compra online dónde es buscan los clientes de Paraguay sus productos. Un estudio realizado por la consultora Nauta “Así somos los paraguayos digitales” arroja la siguiente preferencia de los clientes a la hora de comprar en línea.



*Fuente: Así somos los paraguayos digitales. Nauta. 2020*

Las redes sociales no solo funcionan como catálogo, sino que son un punto de venta en sí. Aún con más relevancia que las plataformas de compra locales como Clasipar o Hendyla. Cabe destacar del mismo estudio que también hubo una sección de la encuesta que habla de las categorías de compra de productos con mayor frecuencia. Como se indica en el gráfico a continuación.



*Fuente: Así somos los Paraguayos Digitales. Nauta. 2020*

“Yo compraba por mail en Supermas. Mandaba por email mi lista y tomaban mi pedido. Cuando pusieron la página web yo estaba acostumbrada a mi lista y tuve que empezar a llenar el carrito entre las distintas categorías. Ahora en las encuestas que hicimos prepandemia ni si quiera figuraba la categoría supermercado. Posterior a la misma se encuentra entre las cinco más relevantes y encima, comida quedó primera” (Bauer, 2022, Entrevista). Esta impresión de la encuestadora es un testimonio de la relevancia que cobra el supermercadismo y su canal en línea durante la pandemia.

A esta consideración de quiénes acceden a internet se le debe incorporar el detalle de segmento y propensión a la adopción de nuevas tecnologías. Como menciona Daniel Dominguez “Tenés que considerar dentro de la población de los que navegan en internet, un sector mayoritario de la población vive el día a día; es el otro grupo el que tiene computadora, se va de vacaciones y es más propensa a buscar productos tanto básicos como de ocio. Estos últimos son los que cada vez más se animan a comprar online, tienen tarjeta de crédito y han visto funcionar este tipo de modelos de negocios en otros países” (Domniguez, 2022, Entrevista).

Esta implicancia es relevante a la hora de analizar cada caso de negocio y cómo es el respectivo esfuerzo que debe realizar para adaptarse a las particularidades tanto de cómo se accede a la web como también de quiénes son y qué familiaridad tienen con este tipo de herramientas. “Incluso en Argentina sigue pasando en algunos rubros. En ferretería, ¿cómo hago para instruir a un ferretero

que está acostumbrado a tocar las herramientas para comprarlas para que inicie su proceso online? ¿Cómo le explico las bondades de la realidad aumentada a alguien que está dando sus primeros pasos en la web? Son procesos que llevan su tiempo, capacitación y sobre todo perder el miedo” (Kaplan, 2022; entrevista).

### Inclusión Financiera Digital y Medios de Pago en Línea

El informe denominado Mercado Digital Regional de este organismo dependiente de las Naciones Unidas, señala que el uso de tarjetas de débito en Paraguay es de 18%, mientras que para los plásticos de crédito asciende hasta el 28%; sin embargo, los niveles de penetración son aún muy bajos comparados con otras regiones (2017).

El indicador recopilado de UNCTAD que mide la bancarización de Paraguay, indica que un 49% de los individuos mayores a 15 años posee una cuenta bancaria en 2017 según el banco mundial.

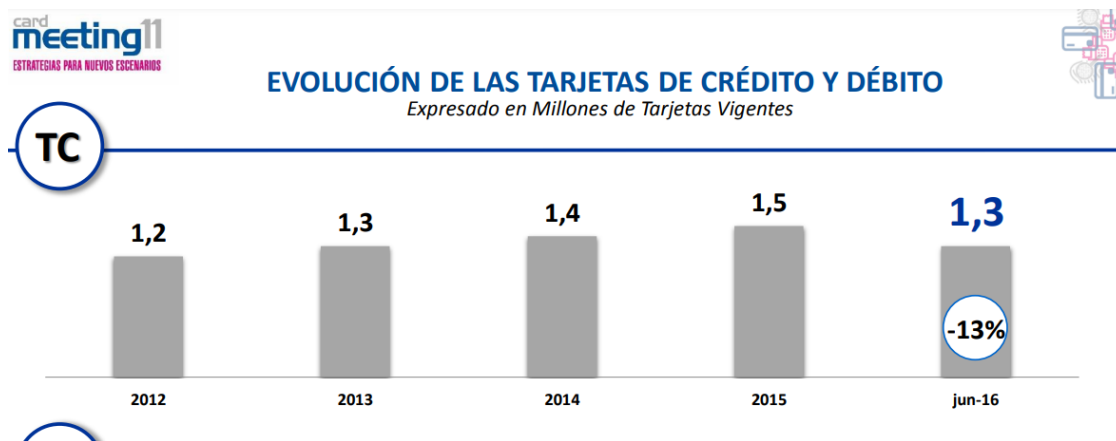
Profundizando en este indicador con información de la Cámara Paraguaya de Medios de Pago, se ahonda el desafío de los medios de pago si se tiene en consideración que la ley N° 5476/2015, conocida como la Ley de Tarjetas, impactó negativamente el acceso a la tarjeta de crédito; 300.000 menos usuarios desde 2015.

La ley implica que las entidades financieras tengan un tope de tasa activa. La misma no puede superar el triple de la tasa pasiva.

Esto le marca la cancha a las entidades habilitadoras de financiamiento con la intención de proteger al consumidor de usureros y fortalecer la inclusión financiera.

Los siguientes gráficos muestran el impacto de la nueva ley de tope a las tasas de tarjetas sobre la cantidad de tarjetas de crédito y débito activas en mercado por año. El mismo venía en una tendencia incremental hasta el año de la ley, a partir del cual se comenzó a reducir el total de plásticos activos. Dicha reducción de los plásticos en circulación se mantuvo por cinco años consecutivos.

Esto marca un desafío a la hora de plantear el lanzamiento de un canal de venta online. Cómo hacerlo funcionar si los medios para que los clientes compren se encuentran en reducción paulatina por más de cinco años.

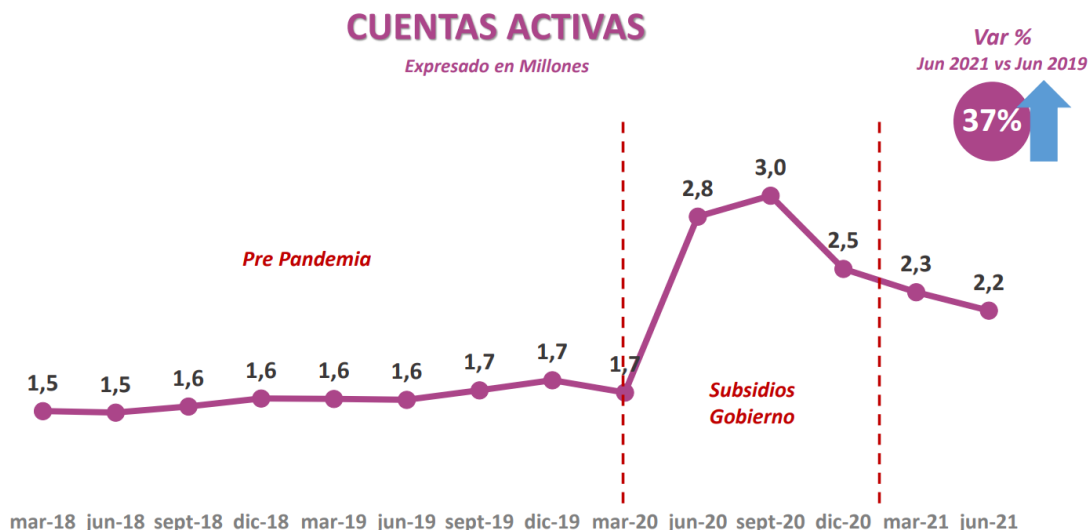


Fuente: Cámara Paraguaya de Medios de Pago 2017



Fuente: Cámara Paraguaya de Medios de Pago 2021

No obstante, vale la pena considerar que hay otro medio de pago que proliferó. Durante la pandemia se crearon 1.500.000 billeteras electrónicas para alcanzar la cifra de 3.000.000 cuentas activas al cierre del primer semestre como se indica en el gráfico a continuación.

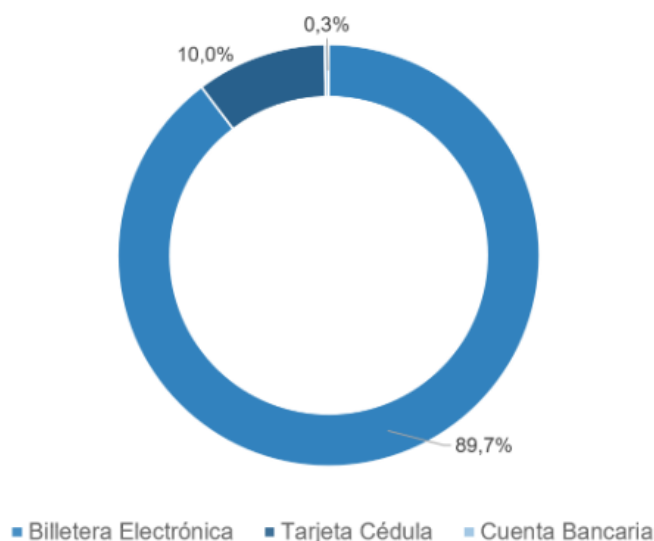


Fuente: Cámara Paraguaya de Medios de Pago 2021

Como se puede ver en el gráfico elaborado por la Cámara Paraguaya de Medios de Pago, el número de cuentas de billeteras virtuales activas recibe un gran incremento por la pandemia. Esto compensa en gran medida el problema de medios de pago para comercio electrónico generado por los plásticos de tarjeta de crédito en decrecimiento a partir de la ley de 2015 ya mencionada.

Esto además tuvo una gran relevancia dado que fue el canal por el cual el gobierno liquidó un subsidio de ayuda económica por la emergencia sanitaria. El mismo se instrumentó mediante la Ley N° 6524/2020, bajo el programa Pytyvõ-subsidio de emergencia sanitaria. El mismo fue otorgado por el gobierno nacional a las personas del sector informal afectadas económicamente por la pandemia del Coronavirus, tanto autónomos como PyMEs (Presidencia de la República del Paraguay, 2021).

Sistemas de acreditación implementados por el programa Pytyvõ



Fuente: Datos de la primera edición del programa Pytyvõ, publicados en: Marín, C., y Ozuna E. (2020). *Protección Social en Tiempos de la Covid-19*

El presente gráfico muestra los canales usados para la distribución del subsidio por pandemia. Desde el propio gobierno pudieron divisar soluciones a los desafíos y problemas de inclusión financiera que, en un primer vistazo, indicarían dificultades para la implementación de un canal de venta online en Paraguay.

“Uno de los principales resolutores en lo que respecta a la inclusión financiera son los propios supermercadistas. Las empresas privadas, en lugar de esperar que la solución llegue del estado se mandan ellos mismos. Un ejemplo de esto lo vas a ver en Salemma Card. Se armaron su propio medio de financiamiento a las compras del supermercado con beneficios para fidelizar a sus clientes” (Dominguez, 2022; Entrevista).

### Logística – Desempeño Postal

El desempeño postal se puede definir como la habilidad de la red postal de un país para rendir sobre un amplio espectro de factores que habilitan el desarrollo socio-económico. Entre ellos se encuentran confiabilidad de servicio, conectividad, demanda de parte de los ciudadanos y operaciones que sean resilientes ante shocks externos (UPU,2020). El mismo para Paraguay medido a

través de la Universal Postal Unión arroja un indicador de 38. Esto indica una performance debajo de la media, con potencial de crecimiento y debilidades en una o más áreas de desarrollo postal. Indicando uno de los puntos con mayores desafíos para el lanzamiento de un canal online, más aún para aquellos que tengan que cumplir con entrega de productos frescos o con cadena de frío.

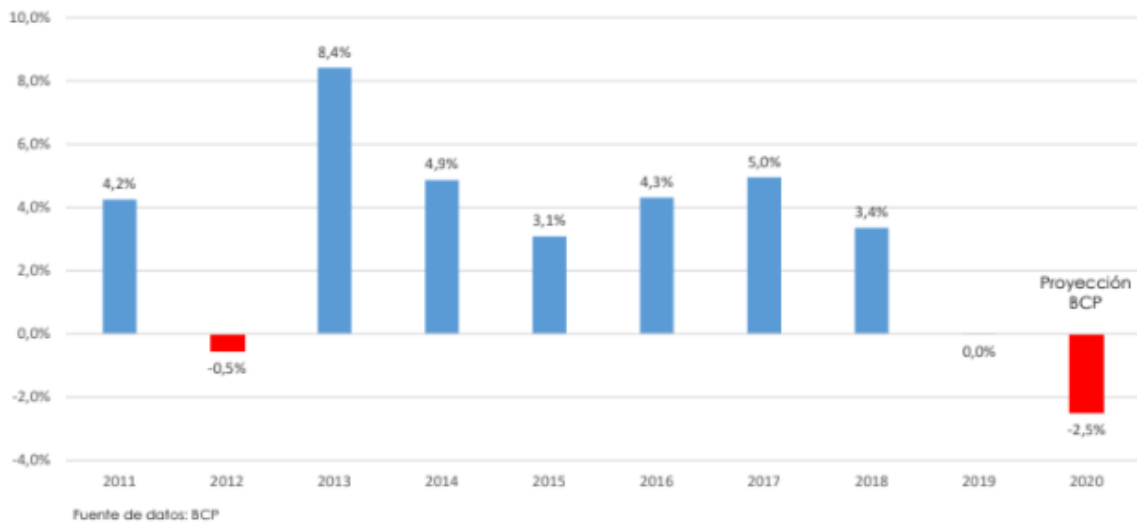
#### Defensa del Consumidor en Línea – Servidores de Internet Seguros (cada millón de habitantes)

Esta métrica indica la cantidad de servidores seguros cada millón de habitantes medido con una formula algorítmica que arroja un parámetro de la seguridad del cliente cuando navega y hace shopping online. El puntaje de Paraguay es 50. Para el análisis de casos en este punto se profundizará por el control de fraude y la tipificación de los mismos en tanto se haya podido encontrar. Se verá en qué medida se dispone de un equipo de ciberseguridad e implementar una política de seguridad de datos de los clientes.

### 4.3 Paraguay

Paraguay es un país con 7.044.636 habitantes y un PBI de 38.145 millones de dólares en 2019. “La economía estuvo en recesión durante el primer semestre de 2019 (-3 % interanual) debido al débil desempeño de los principales socios comerciales, especialmente Argentina, y a las condiciones climáticas adversas; pero comenzó a recuperarse en el segundo semestre (+3 por ciento interanual) ya que la producción agrícola se recuperó de la mano de un clima favorable. Del mismo modo, en el mercado laboral, después de que la tasa combinada de desempleo y subempleo alcanzara el 14.5 por ciento en el primer semestre de 2019, retrocedió al 12.9 por ciento en el segundo semestre del año” (Banco Mundial, 2020).

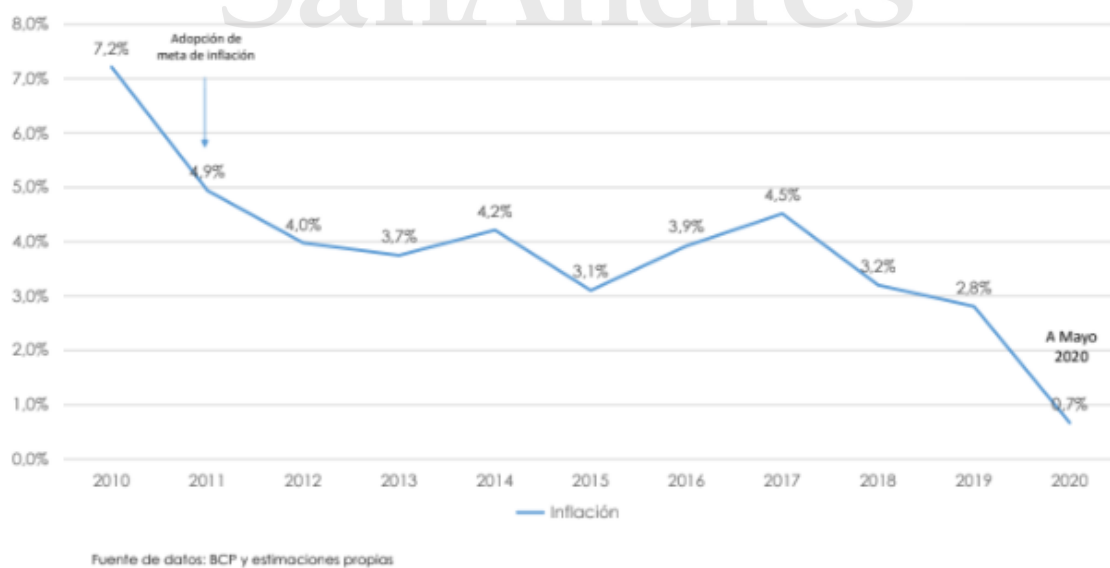
## Paraguay, variación del PIB



Fuente: Ferreira, A. (2020)

Su moneda es el guaraní desde hace 78 años y su valuación contra el dólar se mantiene estable. Sus precios se caracterizan por una mínima variación anual en los últimos años, dando las bases para la inversión extranjera. Esto es relevante porque la mínima variación de precios permite comparar ventas de 2019 a 2020 sin necesidad de realizar una indexación.

## Paraguay, inflación



Fuente: Ferreira, A (2020)



Con respecto al nivel de ingresos, Paraguay se encuentra entre los más bajos con respecto a la región sudamericana (5.680 USD ingreso anual bruto per cápita) de acuerdo al ranking mundial que realiza el Banco Mundial basado en el ingreso nacional bruto per cápita como se muestra en el gráfico a continuación.

<b>INGRESO NACIONAL BRUTO PER CÁPITA 2018, MÉTODO ATLAS</b>		
<b>EN DÓLARES</b>		
<b>RANKING 2018</b>	<b>PAÍS</b>	<b>INGRESO</b>
1	Suiza	83.550
7	Estados Unidos	62.850
53	Uruguay	15.650
57	Chile	14.670
62	Argentina	12.370
74	México	9.180
75	Brasil	9.140
88	Perú	6.530
91	Colombia	6.190
92	Ecuador	6.120
96	Paraguay	5.680
122	El Salvador	3.820
128	Bolivia	3.370
140	Honduras	2.330
143	Nicaragua	2.030
173	Haití	800

*Fuente: INB per cápita Banco Mundial.*

#### 4.4 El impacto del Covid-19 en Paraguay

Las autoridades paraguayas reaccionaron rápidamente al brote del Covid-19 en marzo de 2020 para mitigar el impacto en la economía y las personas. El gobierno implementó medidas de distanciamiento social y controles de movimiento de la población. El BCP (Banco Central de Paraguay) redujo la tasa de interés en 175 pb a 2.25 por ciento, y relajó temporalmente las reglas de provisión para no penalizar las reestructuraciones y prolongaciones de crédito. Un paquete fiscal contra la crisis, aprobado por el Parlamento, incluye gastos adicionales en programas de salud y protección social, un subsidio para trabajadores informales, apoyo a pequeñas empresas, reasignación de líneas de gasto no prioritarias y una moratoria en multas por pagos de impuestos retrasados (Ferreira, A 2020).

A continuación, se presenta un gráfico comparativo de los principales indicadores de la proliferación del Covid-19 en distintos países que avalan una buena performance de las medidas mencionadas anteriormente.

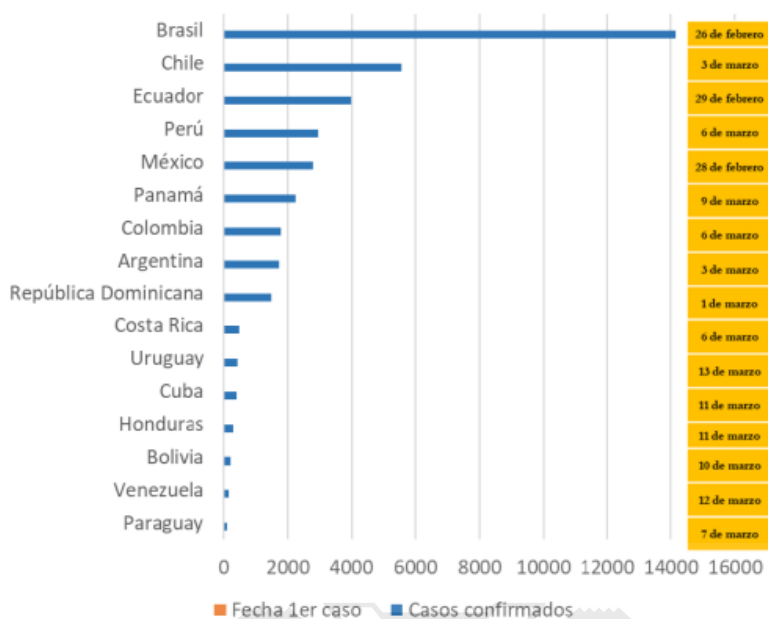
COVID-19 ESTADÍSTICAS SANITARIAS DATOS AL 18 DE OCTUBRE DE 2020				
PAÍS	CASOS CONFIRMADOS	MUERTES	INFECTADOS POR MILLON DE HABITANTES	MUERTES POR MILLON DE HABITANTES
<b>AMÉRICA</b>				
PERU	862.417	33.648	26.156	1.020,51
BOLIVIA	139.562	8.439	11.956	722,95
BRASIL	5.200.300	153.214	24.465	720,81
CHILE	490.003	13.588	25.633	710,81
ECUADOR	152.375	12.375	8.639	701,41
MEXICO	841.661	85.704	6.528	664,72
ESTADOS UNIDOS	7.966.729	217.071	24.068	655,80
PANAMÁ	123.498	2.546	28.622	590,07
ARGENTINA	965.609	25.723	21.365	569,15
COLOMBIA	945.354	28.616	18.579	562,39
HONDURAS	86.691	2.556	8.753	258,06
CANADA	194.106	9.722	5.143	257,59
COSTA RICA	94.348	1.168	18.521	229,28
GUATEMALA	101.028	3.515	5.639	196,20
PARAGUAY	53.482	1.166	7.498	163,48
EL SALVADOR	31.456	917	4.850	141,38
VENEZUELA	85.758	725	3.016	25,50
NICARAGUA	4.297	154	649	23,25
URUGUAY	2.450	51	705	14,68
<b>EUROPA</b>				
BÉLGICA	213.022	10.392	18.380	896,66
ESPAÑA	936.560	33.775	20.031	722,39
REINO UNIDO	705.432	43.579	10.391	641,94
ITALIA	402.536	36.474	6.658	603,26
FRANCIA	838.145	33.119	12.841	507,39
HOLANDA	219.795	6.728	12.827	392,65
SUIZA	74.227	1.822	8.577	210,52
RUSIA	1.389.334	24.187	9.589	165,74
ALEMANIA	361.974	9.777	4.320	116,69
<b>ASIA</b>				
INDIA	7.494.551	114.031	5.431	82,63
JAPÓN	92.656	1.670	733	13,20
CHINA	91.490	4.746	62	3,23
<b>AFRICA</b>				
SUDAFRICA	702.131	18.408	11.839	310,38

Fuente: WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard

Esta tabla muestra un Paraguay con una de las mejores respuestas al inicio de la pandemia. La misma se profundiza si se tiene en cuenta la particularidad de que no es amplio el rango de diferencia entre fechas de la aparición del primer caso (26 de Febrero para Brasil y 12 de Marzo para Paraguay). Esto se puede ver en detalle en el gráfico a continuación del Centro de Ciencia e Ingeniería de Sistemas de la Universidad de John Hopkins.

Los pocos casos muestran un confinamiento exitoso en resultados comparativos tanto nominalmente como per cápita. Teniendo en cuenta los parámetros de la hipótesis planteada, esta información plantea un contexto de confinamiento junto con un bajo impacto en salud durante la pandemia. Un buen escenario para la proliferación del comercio electrónico en un país que no estaba acostumbrado a comprar por esta modalidad.

Figura 1. El coronavirus en América Latina



Fuente: Centro de Ciencia e Ingeniería de Sistemas de la Universidad Johns Hopkins. Abril 2020.

#### 4.5 El impacto del Covid-19 en el comercio electrónico

De acuerdo con el informe World Economic Outlook Report de 2021 del Fondo Monetario Internacional en el 2020, el PBI de Latinoamérica se vio impactado en una reducción del 8,1%, principalmente causado por la pandemia. Dicho impacto fue seguido por una recuperación proyectada en 2021 del orden del 3%. Mostrando una recuperación a nivel región.

El confinamiento obligatorio implementado para frenar el esparcimiento del Covid-19 generó un cambio marcado en el consumo. Actividades como turismo y gastronomía vieron su negocio prohibido ante un cliente que solo se vio habilitado para realizar actividades en su casa. Una entrevista sobre una patronal de logística española brinda luz sobre la expectativa de cambio en los consumos de clientes y qué categorías esperar que aumenten su consumo online y cuáles que baje su consumo en locales físicos: “Lógicamente precisan que esa media de crecimiento no es igual para todos los productos, pues algunos como el textil han caído de manera brutal. En cambio, otros como el ecommerce de supermercados y alimentación se ha multiplicado por cinco. Para poder hacer frente a este crecimiento muchos súper han optado por tener minihubs en ciudad,

en algunos casos han puesto en marcha los denominados dark stores, es decir, supermercados cerrados al público que se convierten en almacenes para el reparto del comercio electrónico de alimentación en el barrio (garantizando la eficiencia e inmediatez). También en otros casos si no han cerrado el súper entero para tal fin, sí una parte para poder servir y atender las ventas online de alimentación sin que la compra física se viera afectada” (Jiménez, 2020). Es interesante identificar a la hora de gestionar la operación del canal online, qué casos de estudios montaron centros de distribución dedicados exclusivamente a la entrega online y entender cómo se adaptaron para un movimiento logístico de mercadería puerta a puerta, en un país con un desempeño postal y surtidos para la venta online en vías de desarrollo.

“Desde Logista advierten, no obstante, que “hay que tener en cuenta que de todas las ventas online la de alimentación era la que menos consolidada estaba. Es más, según nuestras previsiones, cuando finalice el estado de alarma aunque el crecimiento experimentado permitirá asentar la venta online de alimentación, no será un crecimiento estructural ya que socialmente a los españoles nos gusta ir al súper y ver el género”(Jiménez, 2020). Esto brinda una expectativa sobre los casos de estudio. Se espera un marcado crecimiento de la venta online en categorías que suplanten los consumos de esparcimiento y gastronomía que posteriormente verán su ajuste con la vuelta a la libre circulación. “No solo es el crecimiento del nivel de ventas sino un cambio de portfolio. Pre pandemia estaba instalada la venta de turismo, pasajes aéreos y de golpe empezás a vender artículos de limpieza, alimentos y bebidas online; que pasan a reemplazar los grandes ganadores de la venta online hasta 2019” (Regadtky 2022, entrevista).

Este estímulo del consumo online que genera la pandemia, sobre todo en los supermercados, debería ver un posterior ajuste en ciertas categorías que sean testimonio de la vuelta del cliente a la calle.

También es menester esperar que este estímulo de la venta online en un contexto digital de poca madurez, lance a personas que nunca hayan realizado una compra por internet a efectuar su suerte de bautismo. “En América Latina, por ejemplo, 13 millones de tarjetahabientes Visa hicieron su primera compra por ecommerce durante el trimestre de marzo y, en los EUA, el gasto en comercio

digital no relacionado con viajes aumentó un 18% durante abril” (Visa Consulting & Analytics, 2020). Mientras tanto, el servicio de noticias de la industria de pagos PYMNTS.com informó que, en un período de tan solo ocho semanas, se observó "seis veces más consumidores trabajando desde casa, cuatro veces más consumidores comprando comestibles online en vez de ir a la tienda, cuatro veces más consumidores pidiendo comida para llevar a través de un agregador o a su restaurante favorito, y tres veces más consumidores comprando online otros productos no comestibles.

Notablemente, muchas de las transacciones que forman parte de este incremento pertenecen a la categoría de gastos diarios, siendo los comestibles el principal ejemplo. Paralelamente, esto trae un aumento en el volumen de pagos con tarjeta de débito, como también en el reemplazo del efectivo, por lo que no se trata solamente del impacto en las tarjetas de crédito” (Visa Consulting & Analytics, 2020).

“En Paraguay las compras por internet o ecommerce en tiempos de Covid-19, más de 50 mil usuarios transaccionaron con VPOS, basado en números de la procesadora de tarjetas, Bancard. El ticket promedio fue de G. 340.000 (50 USD). En plena pandemia, las transacciones aumentaron 93%. De enero a julio de este año se transaccionaron 327.911 veces, versus los 169.765 del mismo periodo del año pasado” (Ferrerira, A., 2020).

#### 4.6 La presencia de MercadoLibre en Paraguay

MercadoLibre es una empresa argentina fundada en 1999 por Marcos Galperín con la intención de servir a los mercados hispanohablantes de Latinoamérica. Para 2006 se volvió la plataforma de venta online más grande de Latinoamérica dando las bases para su oferta pública en 2007 en la que recaudaron 289 millones de dólares de capital.

A lo largo de los últimos 20 años MercadoLibre desarrolló un modelo de negocios diversificado orientado a estimular el comercio electrónico. Con su Marketplace como cimiento, MercadoLibre sumó a sus operaciones soluciones de pago, logística, finanzas, marketing y servicios de software. Se busca embeber al

cliente en un ecosistema con un porfolio que faciliten las transacciones entre compradores y vendedores, desarrollando una comunidad de ecommerce en una región con diversos desafíos culturales y geográficos (Barnett W, Mekikian G, Johnson C; 2020).

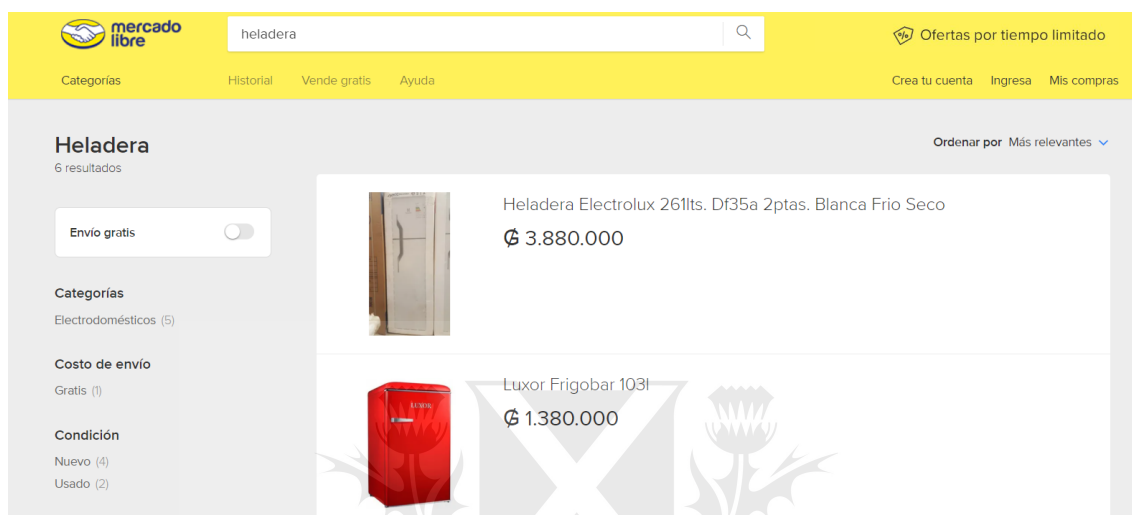
Actualmente la empresa cuenta con operaciones en varios países de Latinoamérica: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela (Barnett W, Mekikian G, Johnson C; 2020). La presencia en dichos países no es de igual forma en cada uno. Hay aspectos, como el tamaño del mercado, la posibilidad de competencia con Amazon, la disponibilidad de capital humano y maduración del contexto digital, que definen la diversidad de soluciones que despliega Mercado Libre en cada país, incluyendo oficinas, financiación, depósitos y acuerdo con empresas del sector.

La descripción del contexto digital de Paraguay mencionado anteriormente, da una expectativa sobre una presencia sutil del gigante latinoamericano de ecommerce en el país. No hay actualmente oficinas ni soluciones de medios de pago implementadas en un lugar que tanto lo necesita. Esto es presumiblemente por el tamaño del mercado y desarrollo de la economía digital que aún desalientan dicha incursión. Si uno ingresa a la plataforma de MercadoLibre en el dominio de Paraguay encontraremos uno de los pilares del funcionamiento de una plataforma incumplido. No hay volumen de oferentes que exhiban sus productos para encontrarse con un mercado demandante por los mismos. No hay un estímulo que los conglomere en este mercado online para que después, desde la plataforma, se encarguen de filtrar a los usuarios que perjudiquen a la comunidad (realizando prevención de fraude), realzar a aquellos que la beneficien (con programas de vendedores destacados y opiniones de usuarios sobre los productos y experiencias de compra) y fortalecer las transacciones agregando el resto del paquete de soluciones de crédito, logística y marketing entre otros.

Para ejemplificar esta impresión de la presencia de la plataforma, se muestran a continuación los resultados de la búsqueda del producto “Heladera”. En el mismo



veremos que arroja 6 resultados, dando un panorama de una plataforma que aún no toma tracción en la categoría. En diversas búsquedas, para verificar este punto, se destacan entre las categorías con mayor movimientos las de Celulares y Teléfonos (con hasta 600 resultados) y Autos, Motos y Otros (con hasta 200 resultados).



Fuente: información tomada del motor de búsqueda en el dominio <https://www.mercadolibre.com.py/>

Con respecto a los medios de pago para acceder a estos limitados productos que se pueden encontrar en la plataforma, se puede observar que Mercado Libre no ofrece una opción de pago dentro de la misma. Corresponde a las partes ponerse en contacto para acordar la forma de pago. También, posterior a ello, tendrán que ponerse de acuerdo con la forma de entrega dado que esta parte del proceso tampoco está contemplada dentro de las soluciones que ofrece Mercado Libre para sus usuarios en el país.

Como se ve en la imagen a continuación, que es parte de cómo se cierra la venta en todos los productos publicados, la plataforma actualmente funciona como una suerte de catálogo online que pone a las partes en contacto, sin cuidado de prevenir fraude ni contemplando servir al proceso de transacción en su totalidad.

## Medios de pago para este producto



### 💰 Pago a acordar con el vendedor

Este vendedor no especificó qué medios de pago acepta. Podrás consultárselo cuando completes la compra y recibas sus datos.

### ¿Cómo coordino el pago del producto?

1. Al finalizar tu compra, tendrás la opción de enviarle un mensaje al vendedor.
2. Puedes ponerte en contacto desde allí o también podrás encontrar los datos del vendedor en Mis Compras para acordar el **medio de pago**.
3. Recuerda que suelen responder entre las 8 y las 20 hs y pueden tardar hasta 48hs.

\* Si eliges transferencia bancaria, presta atención a la reputación. Te recomendamos evitar este medio de pago si el vendedor es nuevo o su reputación es dudosa.

\*\* Contacta siempre al vendedor desde los mensajes de la plataforma o las preguntas de la publicación para que tu conversación quede protegida.

*Fuente: información tomada del motor de búsqueda en el dominio <https://www.mercadolibre.com.py/>*

Esta información sobre la presencia de Mercadolibre en Paraguay fortalece el concepto de que, más allá de la restricción a la circulación, no hay una infraestructura digital que empuje a los comercios a generar ventas a través de la web, específicamente en lo que respecta a medios de pago, logística, prevención de fraude y conectividad. Al menos no aún para el despliegue completo de su gama de servicios.

También es importante ver qué sucede con su principal competidor, Amazon, en la región. Este caso tiene una particularidad importante: Amazon en Paraguay no funciona como un Marketplace que une comercios locales con clientes online de Paraguay, sino que los compradores online de Paraguay buscan en Amazon productos de Estados Unidos para importarse a una casilla de correo o incluso hasta la puerta de su casa. De los más de 1000 millones de dólares que se vendieron online en Paraguay entre 2019 y 2021, Amazon capturó un 70% de ellos.

Esto nos lleva a pensar que no es únicamente la disponibilidad y predisposición de parte del cliente, sino la maduración de la oferta online local que lleva a los oferentes a dejar sobre la mesa más de 700 millones de dólares en 3 años.



## 5. Casos de Estudio

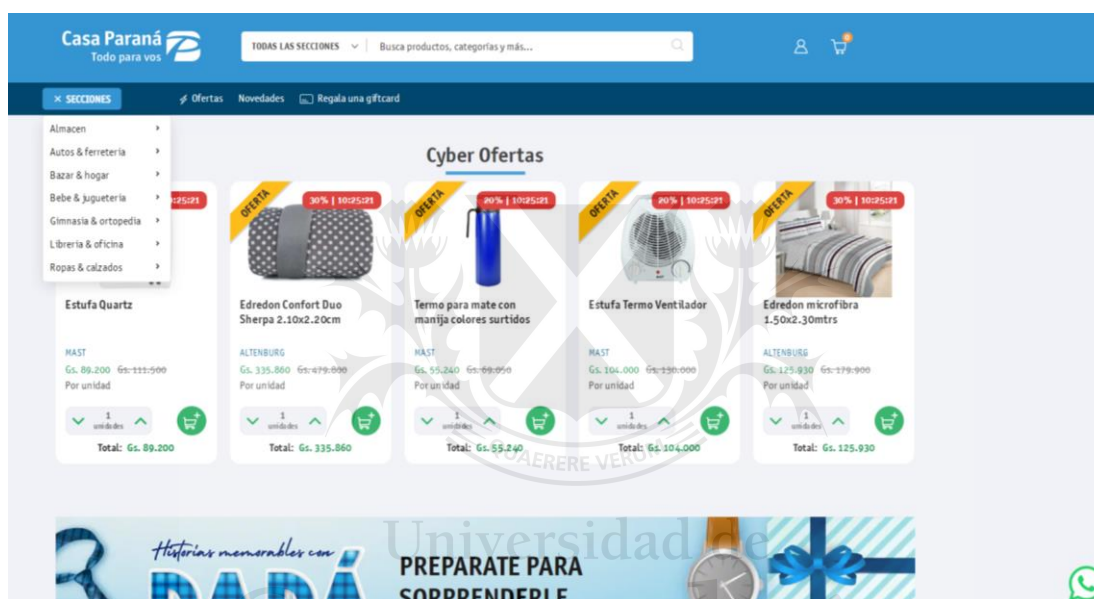
Para seleccionar los casos se usarán como referencia comercios minoristas que tengan más de 3 sucursales, más de 10 años en el mercado y sean miembros de CAPASU. De esta forma, los parámetros de análisis se pueden utilizar para un autodiagnóstico sobre ámbitos del e-commerce, a modo de referencia del mercado en la propia cámara de industria, lo cual resulta de gran utilidad. Sobre cada uno de estos casos, vale la pena hacer una distinción sobre el tipo de cliente segmento que atienden.

### 5.1 Casa Paraná

Casa Paraná es una empresa fundada en 1963 por Andrés Cajé Orué en Asunción. Se inició como un comercio minorista tipo almacén que fue sumando categorías de productos en el curso de los años. La empresa cuenta con 3 locales distribuidos en Asunción, San Lorenzo y Lambaré. Los mismos cuentan con 2000, 1000 y 500 metros cuadrados de piso de venta respectivamente. Momentos antes del inicio de la pandemia la empresa contaba con un cuarto local en Asunción sobre la avenida Mariscal López de 500 metros cuadrados que fue cerrado posteriormente.

El lanzamiento de su canal online fue en Agosto de 2020, alrededor de 6 meses posterior al confinamiento causado por la Pandemia. Sobre una web propia se montó un desarrollo que organiza los productos en 7 categorías: Almacén, Autos y Ferretería, Bazar y Hogar, Bebé y Juguetería, Gimnasia y Ortopedia, Librería y Oficina; y Ropas y Calzados. Muchas de esas categorías aún no tienen productos cargados y se encuentran vacías. Desde su inicio las categorías preponderantes fueron las tradicionales de supermercado que fueron las de mayor demanda durante la Pandemia. Paulatinamente se fueron incorporando las categorías de Bazar y Ropería. Esta última, demanda cierto desarrollo específico para poder desplegar las particularidades de talle y modelo principalmente. Siendo lo más transparente posible con la curva de talles para el cliente a modo de tener una mejor experiencia de compra.

El sitio es [www.casaparana.com.py](http://www.casaparana.com.py). La tienda física cuenta con alrededor de 45.000 tipos de sku (Stock Keeping Unit). Sin embargo, la tienda virtual en su inicio contaba con solamente 3000 artículos. Los mismos enfocados principalmente en la categoría de supermercado que fue la que mayor demanda tenía en los momentos iniciales de la pandemia. Al día de hoy, la empresa cuenta con al menos 12.000 subidos a la página y va extendiéndose de la categoría de supermercados a otras categorías como Bazar y Hogar.



Fuente: [www.casaparana.com.py](http://www.casaparana.com.py) – Imagen ilustrativa del comercio electrónico bajo análisis.

Sus tiendas están orientadas a un público masivo que buscan precios competitivos y que consolida una gran parte de sus compras del hogar en un solo lugar.

### Acceso a internet

A este sitio se lo puede acceder tanto por computadora como por móvil. En los primeros 3 meses de su lanzamiento la proporción de clientes que ingresaba por computadora en comparación con la proporción de clientes que ingresa por móvil es 50% distribuido de igual forma. La plataforma en sus primeros tres meses tuvo 80 transacciones por mes en promedio. Actualmente la proporción de clientes que ingresan por celular representa un 80% de las conexiones.

En sus esfuerzos para estimular el acceso a internet, Casa Paraná tiene alianzas con operadores móviles que brindan descuentos en internet. Un ejemplo de ello es el realizado con la empresa Personal en el que se acordó el regalo de 500 mb de internet con cada compra que supere los 7 usd (50.000 gs). También con el objetivo de estimular que el cliente compre online se realizó la promoción de la primer compra por la página con delivery gratis. Esto muestra también una suerte de programa de fidelidad en donde se comienzan a recopilar más asiduamente datos del cliente. El programa de fidelidad preexistente al lanzamiento del ecommerce es el de Club Paraná. En el mismo se ofrecen descuentos en determinados días de la semana y categorías para estimular el tráfico de clientes en los días de baja circulación en tienda.

A la hora de considerar las ventas online de Casa Paraná hay una distinción importante que vale la pena hacer. Las televentas producidas tanto por teléfono, como Whatsapp o redes, donde un vendedor de la empresa interactúa con el cliente y pide la venta es distinto de la venta online. En la que el cliente va a la página, ingresa sus productos en el carrito, confirma su dirección de entrega o pick up y posteriormente confirma su medio de pago por la página. Esto lo realiza sin la necesidad de intervención humana hasta que se dispone logísticamente su producto.

Las televentas representaron un 2% de la venta total en 2021 y un 3% de la venta total en 2022. Este dato es de gran relevancia porque presenta una suerte de transición para los clientes que necesitan interactuar con alguien y resolver sus dudas antes de comprar en su camino a la venta online completa sin interacción humana. Utilizan la web y su recuerdo de la visita de las tiendas físicas como una suerte de catálogo para armar su pedido que pasan a un televendedor que toma su pedido y manda la orden a logística. Este servicio comenzó el 12 de Marzo de 2020. Exactamente 1 día después del decreto del aislamiento social obligatorio en Paraguay. Dando un testimonio de la medida intermedia inmediata camino a la venta online.

### Medios de Pago

Casa Paraná a la hora de dar opciones al cliente para pagar su mercadería online presentó una paulatina evolución. En el inicio la página para venta online solo

contaba con tarjeta de crédito y débito para sus ventas. Al día de hoy en la misma se incorporan la opción de pago en efectivo contra entrega y las billeteras electrónicas de Zimple, Peronsal y Tigo Money. Mostrando una clara adaptación con el contexto de los medios de pago que fue descrito en los apartados anteriores. La siguiente imagen muestra los métodos de pagos disponibles a Junio de 2022.



Fuente: [www.casaparana.com.py](http://www.casaparana.com.py) – Botón desplegable del carrito de compras en la web

Para dar acceso a dichos medios de pago [www.casaparana.com.py](http://www.casaparana.com.py) utiliza la pasarela de pagos proveída por Bancard. La misma es la más usada en el país y cuenta con un gran espectro de opciones para pagar. En la misma se destaca la ausencia de transferencia bancaria como uno de los medios no tradicionales del comercio electrónico que se suelen usar en los momentos de iniciación de venta online en contexto con economía digital limitada.

La variedad de medios de pago, sin embargo, muestra un gran despliegue de herramientas para adaptar al cliente a mayor confianza en su compra online. Si el cliente no se anima a ingresar sus datos de pago al comercio se lleva el comercio al cliente. Los proveedores logísticos llevan efectivo y hasta un postnet para cobrarle al cliente en la puerta de su casa donde ya puede entrar en contacto con la mercadería.

## Desempeño postal

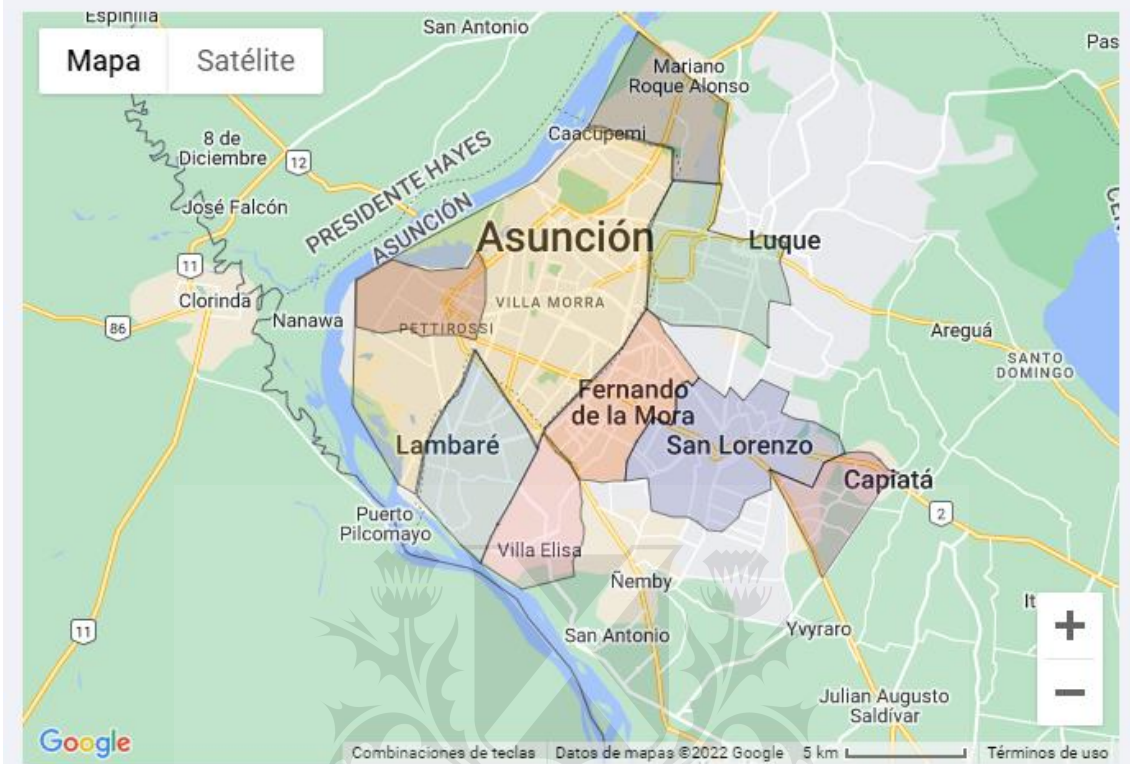
Para hacer frente a la demanda de entregas puerta a puerta de sus ventas online Casa Paraná utiliza proveedores tercerizados. Esto le permite una mayor capilarización de sus entregas sin la necesidad de incurrir en altos costos de capital en vehículos y personal para dar surtido a los pedidos.

Aquellos tercerizados se coordinan con una guía de entregas proveídas por los responsables de depósito de Casa Paraná que preparan el pedido con la mercadería del mismo local de Casa Central y lo pickean en una caja dedicada al comercio online y televentas. Se mantiene el stock de la tienda física en un servidor dedicado que abastece al mismo tiempo la página web teniendo toda la mercadería en línea.

Se cuenta con una efectividad en las entregas del 99%. Esto implica que el 1% de los deliveries se deben volver a realizar para lograr dar con el cliente o requieren de volver a contactarlo para pedir referencia de su domicilio dado que no se pudo encontrar. Aún menor es el % de devoluciones de clientes que reciben la mercadería y posteriormente se contactan por un producto que llega en mal estado. Para hacer frente a este inconveniente, que se presentó principalmente en la categoría de alimentos frescos, se cambiaron los proveedores logísticos hasta 3 veces para hacer efectivos en la entrega y aspectos de los productos frescos.

Los clientes online de Casa Paraná también pueden realizar el pickup de sus pedidos seleccionando esta opción y retirarlos por la sucursal central en Antequera 661 Asunción. A continuación, se presenta una imagen con el radio de cobertura de los 3 locales de Casa Paraná para sus entregas puerta a puerta.

## Mapa de cobertura



Fuente: [www.casaparana.com.py](http://www.casaparana.com.py) – detalle de cobertura de las entregas puerta a puerta que se realizan desde los locales propios de Casa Parana.

A modo de ser transparente en los costos logísticos de entrega a cada sector se presenta una imagen en la web con el costo de envío a cada zona. En mismo puede variar desde los 15.000 gs hasta los 35.000 gs dependiendo de la distancia con respecto a Casa Central.



## Prevención de Fraude

Para incrementar la seguridad de los navegantes del comercio electrónico de Casa Parana se utiliza como primer medida de seguridad la pasarela de pagos. Bancard cubre cualquier fraude producido por la venta online. Sumado a esto, actualmente, no se aceptan tarjetas del exterior dado que no son cubiertas por el seguro de Bancard.

Adicionalmente, como detalle de seguridad en la infraestructura se cuenta con un servidor y router; SQUID y Mikrotik respectivamente que generan seguridad para la información del cliente y de la empresa. Al día de hoy no se registraron fraudes en la web.

## Conclusiones

Al día de hoy el volumen de operaciones online en Casa Paraná representa un 0,5% de las ventas totales. El mismo presentó un incremento del 100% con respecto a 2021. Esta referencia aún se encuentra debajo de la media de Cepal para Latinoamérica y, sin embargo, hay más información que ver sobre la performance de este comercio.

El ticket promedio para la venta online es el más alto de los 3 canales de ventas si comparamos físico, televenta y web. Se encuentra en un incremento de 150.000 gs en 2021 a 200.000 gs en 2022. Los restantes canales de ventan promedian 170.000 gs para televentas y 100.000 gs para la tienda física. Felix Cajé Director de Casa Paraná explica que estos números muestran que los clientes que compran desde el hogar son más propensos a aprovechar las ofertas de las categorías no tradicionales que tienen mayor precio. Los clientes que se acercan a la tienda, en cambio, son más propensos a adquirir productos de la categoría supermercado. Se espera que el ticket online siga subiendo en la medida que se incorporen las nuevas categorías a la web profundizando de esta forma el modelo de negocio de Casa Paraná que se diferencia por la oferta del canal no tradicional y la competitividad en precio.

En reflexión sobre lo producido por esta experiencia de lanzar un canal online durante la Pandemia, Felix Cajé, menciona que el desafío es el tamaño de la inversión. Se debe tomar la referencia en dimensión de una nueva tienda física

y, el retorno de la misma, es más lento porque viene junto con la adaptación del equipo del trabajo y sobre todo del cliente que se encuentra en la primer etapa de adaptación a esta nueva forma de comprar.

## 5.2 Salema

Elzear Salemma inició su comercio hace 42 años como un importador y distribuidor de productos para los supermercados y mayoristas. En el año 2000 comenzó la construcción de su primer supermercado que se inauguraría en 2002 donde hoy se encuentra el shopping Fuente. Desde entonces la empresa se divide en dos líneas de negocio principales, la representación y distribución de marcas brasileras y las propias, por un lado. El desarrollo de supermercados con locales propios con una gran profundidad de portfolio por el otro.

Salemma cuenta actualmente con 4 locales comerciales propios que superan los 4000 metros cuadrados cada uno. Uno de ellos se encuentra dentro de un shopping, también propio, donde se desarrolla el negocio inmobiliario de alquilar a comercios. El canal online en este caso en particular, se encuentra activo desde antes de la pandemia.

“Mas que un estímulo fue una necesidad para ambas partes (comercio y cliente), una solución. Nosotros como cadena ya veníamos trabajando con el online un año previo a la pandemia. Fue un desarrollo que hizo mi gente, con la adaptación de un paquete que compramos. Hasta ahí yo le di libertad a mi gente y yo fui un invitado al lanzamiento. Yo no le daba mucha importancia porque las ventas no llegaban al 1%.

Pero cuando surgió esto (Covid-19) en marzo vi venir el problema y empecé a involucrarme directamente. Hacer cambios para que sea más práctico. Teníamos los códigos fuentes del paquete que adaptamos a nuestra manera de trabajar. Tenemos una de las cargas más completas de productos en el mercado. Cargamos 40.000 artículos a la web. Todo se podía comprar. Yo mismo hacía mis compras con el online que me sirvió de prueba para hacer correcciones.

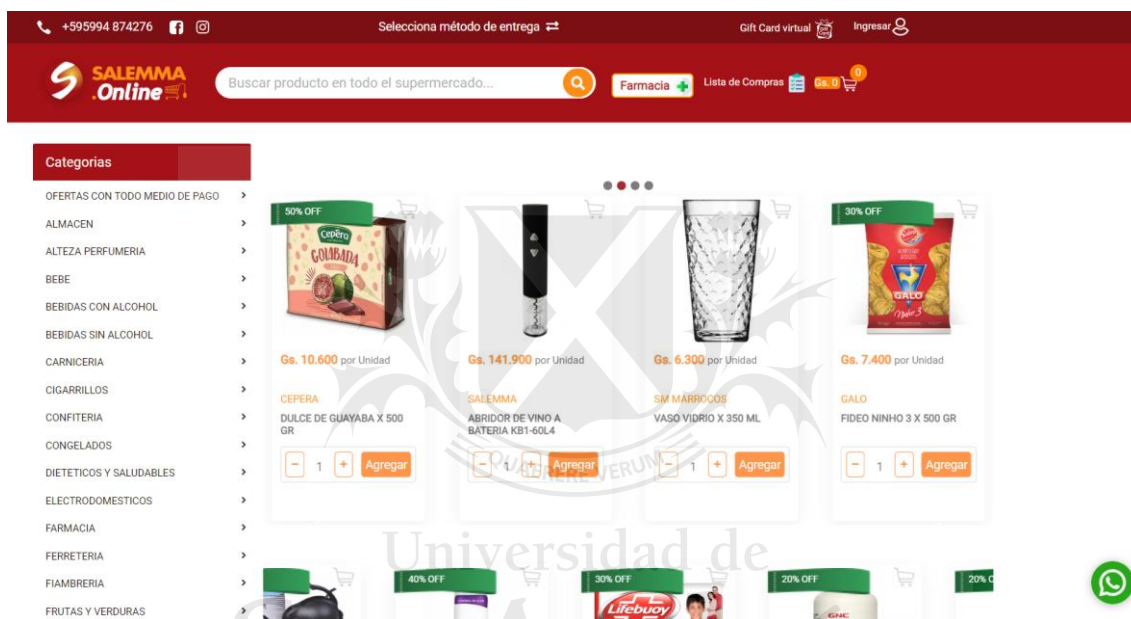
Al cargar tan rápido encontramos faltas de ortografía, errores de cargas en productos y en las imágenes de los mismos. En ese mes de pandemia hubo un disparo. Pasamos de la noche a la mañana a tener muchísimos pedidos. El canal



online pasó a facturar lo mismo que una sucursal” explica Elzear Salemma en entrevista.

### Acceso a internet

La web de Salemma es [www.salemmaonline.com.py](http://www.salemmaonline.com.py). A la misma se puede acceder tanto desde la computadora como desde el celular. Al día de hoy el ingreso a la web se produce mayoritariamente por computadora.



Fuente: [www.salemmaonline.com.py](http://www.salemmaonline.com.py) – Imagen ilustrativa del comercio electrónico bajo análisis.

Uno de los mayores esfuerzos que implicó dar acceso al cliente online fue el educar sobre el uso de la herramienta. “Encontramos que habían clientes que apretaban mal y pedían 5 paquetes de 5 kilos de harina, repetían productos en el carrito. Esto también implicó una educación de nuestro equipo online para acompañar al cliente y cuidarlo en estos primeros pasos que da en la nube” menciona Elzear.

### Medios de Pago

Salemma cuenta con su propia tarjeta. De alguna forma se vuelve su propia fuente de inclusión financiera con más de 12 años de vigencia. Para acceder a la misma el cliente debe llenar una solicitud y pagar un costo de emisión. Desde la misma se fomentó un programa de lealtad llamado cliente Fiel. El mismo compensa al cliente con puntos por las compras realizadas en el comercio. En el caso que sean con la tarjeta Salemma Cash los puntos cuentan el doble y se tiene acceso a descuentos en fechas especiales y los miércoles.

Sumado a ese medio de pago que es Salemma Card/Cash el comercio online cuenta con efectivo contraentrega, POS Móvil y POS Online. Se puede apreciar en el mismo la ausencia de la posibilidad de pagar por transferencia bancaria y por giro de billetera virtual. Medio que hemos visto la relevancia que cobró durante la pandemia y los estímulos estatales que se generaron durante la misma.

### Desempeño Postal

El montaje de la cobertura del comercio online de Salemma durante la pandemia cobró una dimensión adicional. “Compramos camionetas y sumamos algunos leasings, arrancamos con una logística propia porque no encontramos un proveedor que nos de el servicio que buscábamos” (Elzear 2022, Entrevista).

Posteriormente, muchos de esos vehículos fueron vendidos durante la pandemia a emprendedores que al día de hoy proveen servicios de entregas tercerizados para Salemma. La cobertura de las entregas de Salemma incluye Asunción, Gran Asunción, Ytaguá, Ypacaraí, SanBernardino y Altos.

Entre los principales desafíos que tuvieron en este aspecto se destacan problemas en perecederos. “Como no teníamos práctica, algunos alimentos llegaban muy mal. Eran errores que generaban inconvenientes en el momento de la entrega. Fuimos corrigiendo todo eso, capacitando a la gente que preparaba el pedido. Buscando envases adecuados y configurando pedidos mínimos. No se pueden pedir dos tomates, se pide una caja, que viene con un embalaje especial” menciona de su experiencia propia Elzear.

Este punto generó un aprendizaje que se traduce en pedidos mínimos, productos que se configuran para que solo se puedan comprar en bulto y tener en consideración el aspecto de los alimentos frescos que se cargan a delivery.

Los pedidos se surten desde tres de las cuatro tiendas de Salemma: Salemma Fuente, Salemma Carmelitas y Salemma Multiplaza. Los pedidos se arman con el stock del piso de venta y se preparan en una caja especial. El comercio no cuenta con un stock y depósito dedicado para atender los pedidos online.

### Prevención de Fraude

“Alguna que otra avivada hubo” menciona Elzear. Principalmente gente que aprovechaba los beneficios del estímulo a la compra online estando físicamente en una de las tiendas y seleccionando la opción de pickup.

Las medidas de prevención implementadas para prevenir fraude son una extensión de las implementadas en las tiendas físicas. Si se paga en efectivo se tienen todos los controles de una caja física con un arqueo diario al final de cada día. Si se produce con la tarjeta propia hay mucho control del proceso y de los clientes que generan información y prevención. Con respecto a las tarjetas emitidas por los bancos ellos tienen sus propios controles. Al día de hoy ha habido contactos de parte del banco para pedidos hechos desde el interior. Llamaron con el detalle indicando que esa compra en particular era un fraude. Nosotros ya teníamos el pedido armado. Otro de los controles implementados tiene que ver con el volumen. Estamos hablando de tickets que tienen 30 dólares de promedio. El riesgo es bajo por el monto expuesto y el costo es alto para el estafador que se arriesga por poca plata (Elzear, 2022; Entrevista).

### Conclusiones

La venta online de Salemma fue una experiencia que venía con poco movimiento hasta la pandemia. La misma antes de la pandemia representaba un 1% de la venta total. Posteriormente tuvo un incremento hasta el 18% de la venta y en el año 2022 con la libertad de circulación el comercio vio un ajuste de su participación de la venta online con respecto a la venta total. La misma se acomodó en torno del 5% siendo la misma aún significativa y por encima de la media de Latinoamérica.

Cabe destacar como salvedad en esta medición que no hay distinción en la recopilación de datos de Salemma entre la venta online y las televentas (aquellas en las que en el armado del pedido del cliente interviene un vendedor).

El principal aprendizaje que destaca Elzear de este apuro que generó la pandemia para atender el canal online fue la importancia del equipo que había visto la oportunidad antes de que sea una urgencia. De esta forma se vieron mejor preparados y capacitados cuando la pandemia llegó. También esta experiencia trajo una visión de la posibilidad de expandir el negocio sin la necesidad de inversión en metros cuadrados de tienda física.

### 5.3 Areté y Kingo

En el año 2002 inician las operaciones de lo que hoy es Ahorrazo en San Lorenzo. Se tomó la llave de negocio del comercio Machetazo. En ese momento se realizaba la venta de las categorías de indumentaria y bazar principalmente. Posteriormente, se fue incorporando la categoría de alimentación llevando el modelo de negocio a la forma de un supermercado.

Hoy es un negocio que se conforma por las marcas Areté, Kingo y Ahorrazo. Areté apunta a un segmento de nivel económico medio. Cuenta con dos sucursales una en Lambaré y otra en Pinedo. Se diferencia su oferta de producto por la profundidad de portfolio en alimentos con la representación de marcas importadas para sus comerciales y la amplitud de la oferta dentro de la categoría de no tradicionales. Kingo, en cambio, apunta a un nivel socioeconómico más masivos, caracterizando su oferta por ser principalmente alimentos y bazar a precios competitivos. Cuenta con dos sucursales, una en San Lorenzo y otra en Mariano Roque Alonso. Ahorrazo en cambio, tiene un modelo de negocio de mayorista adaptado para el consumo del hogar.

De las unidades de negocio mencionadas anteriormente englobadas por mundial trading SA solo Areté y Kingo cuenta con canal online. Hay un proyecto para que Ahorrazo cuente con el mismo pero requiere de mayor desarrollo dado que está pensado únicamente para ser B2B.

## Acceso a internet

Las web de Areté es [www.areté.com.py](http://www.areté.com.py) y la de Kingo es [www.kingo.com.py](http://www.kingo.com.py). Los accesos en ambas webs se producen principalmente desde el celular. A modo de hacer fácil el uso de la web para el cliente Areté tiene en su web un instructivo para que el cliente pueda seguir los pasos para realizar la compra online.

5.- **Confirmar la Compra:** le aparecerá un resumen de los datos ingresados, si todo es correcto hacer clic en COMPRAR AHORA. De lo contrario, en Modificar Datos.

The screenshot shows the checkout page of the Areté website. It is divided into several sections:

- Header:** Includes the Areté logo, a search bar, and navigation links for registration, login, and cart.
- Confirmá tus datos:** A heading for the confirmation step.
- Datos personales:** Fields for Name and Surname, Email (nombre@correo.com), and Phone/Cell Number (097XXXXXX).
- Datos para el envío:** Fields for Street (Calle N° 1234 casi Calle 2), Locality (Asunción), and delivery preferences (e.g., "¿Aceptaría adelantar su delivery?").
- Datos de facturación:** Fields for R.U.C. (123456), Social Reason (Nombre), and Payment Method (Tarjeta de crédito/débito [EN LINEA]).
- Tu pedido:** A summary table showing Subtotal (G. 234.215), Discount (G. -4.300), Shipping/Preparation (G. 15.000), and Total (G. 244.915).
- Buttons:** "Modificar datos" and "Comprar ahora" (highlighted with a red arrow).

6.- Si Usted eligió la opción de TARJETA DE CREDITO EN LINEA, deberá ingresar los datos de su tarjeta. Luego Pagar.

Obs: Por motivos de seguridad de Bancard, previamente tendrá que responder algunas preguntas de seguridad.

Fuente: <https://www.areté.com.py/como-comprar>– Imagen ilustrativa del instructivo de compra del comercio bajo análisis.

Esta es una forma distintiva de las demás webs en análisis del acompañamiento del cliente y la necesaria capacitación para que puedan realizar su compra online. La web de Areté se encuentra en funcionamiento un año antes de la pandemia. “Era una apuesta al largo plazo y la pandemia ayudó. Con Kingo salimos con la pandemia de justificación con la idea de desarrollar el online de Ahorrazo, donde tenemos la intención de lanzar un ecommerce con formato B2B Orientado al minorista” (Miguel Tolces, 2022; Entrevista). Para ambos comercios (Areté y Kingo) el criterio para decidir qué productos se suben online es por relevancia de ventas en la tienda física. Se suben los productos que representen el 80% de la venta de la categoría y de lo no

tradicional no suben ninguno. Esto es porque en ambas tiendas cuentan con más de 30.000 skus en las tiendas físicas.

Con respecto al acceso al ecommerce de tanto Areté como Kingo el mismo se da en un 80% desde el celular. Se realizan promociones exclusivas del canal online para promocionar el uso del mismo. Muchos de nuestros clientes empezaron a comprar online en ese momento impulsado por la pandemia, señala Miguel en entrevista.

### Medios de Pagos

Ambos Areté y Kingo cuentan con los mismos medios de pago en su web. Entre ellos se destacan tarjetas y los medios de pago que funcionan contraentrega. En este último está efectivo, POS y QR contraentrega. El medio de pago más relevante actualmente para ambos comercios es efectivo contraentrega. No cuentan con billetera virtual como medio de pago, ni transferencia bancaria.

### Desempeño Postal

Dentro del grupo de empresas que conforma Mundial Trading SA hay una importadora y distribuidora de productos. Esto le permitió a Kingo y Areté contar con una flota ya existe para realizar el surtido de los pedidos. Esta integración vertical le permitió darse servicio a sí mismo. De esta forma, se buscó tener pedidos mínimos altos.

Los mismos son pickeados en la misma tienda de forma descentralizada. No se cuenta con un darkstore. Esto es porque prima la tienda física. Ese es su negocio. Es limitado el foco que se le puede dar al nuevo canal. Entonces cada tienda en particular recibe el pedido del cliente, que debe en la web, elegir de qué tienda está comprando que tiene su particular radio de cobertura.

La complejidad se dio en este punto por el abastecimiento. Las complejidades dadas en la importación, principalmente de China, generó quiebres de stock, subas de precios y problemas manteniendo ciertos productos en línea.

## Prevención de Fraude

Con respecto a la prevención de fraude ambas webs tanto de Kingo como Areté cuentan con una URL segura y se implementan las mismas medidas de seguridad de la caja registradora en la tienda. Se cuenta con el protocolo de seguridad de Bancard para la validación de transacciones en tarjetas de crédito y se implementan las mismas medidas de seguridad de una caja registradora para para los pagos contraentrega. Adicionalmente, como se cuenta con una logística propia es mayor el control y rendición de cuenta con respecto al efectivo que se maneja en la calle. A la fecha no se han registrado brechas de información ni fraudes.

## Conclusiones

El supermercado Areté contaba con una canal de ventas online previo a la pandemia que generaba un nivel de venta menor al 1% de la venta total. Se tenían tickets mínimos de 500.000 gs (70 usd aproximadamente). La pandemia generó una ayuda a este canal en particular y también el incentivo para la apertura de la venta por web de Kingo. Para ambos casos se bajó el ticket mínimo a 300.000 gs. Al día de hoy mantienen un ticket promedio online de 350.000.

Uno de los puntos a considerar cuando miramos las métricas de venta online es que dentro de la misma también se incluyen las televentas, ventas por whatsapp y ventas por redes. Teniendo en cuenta este detalle el estímulo de la restricción a la circulación por la pandemia generó que esta venta online representara un 12% de las ventas totales. Posterior a la pandemia este mismo cayo nuevamente a niveles del 4% para Areté y 2% para Kingo. Uno de los detalles que destacan es que las ventas en las que no interviene un vendedor en línea son muy bajas. Es necesario el acompañamiento de un community manager o vender para acompañar al cliente en su experiencia de compra. De alguna forma este caso es otro que confirma el estímulo sobre el canal online generado por la pandemia con una correlación de ventas que se ve en un principio y después cae con la vuelta a la normalidad.



## 5.4 Hipermercados Luisito

Luisito es un comercio que arrancó como un local de venta productos de bazar en el Mercado 4 hace más de 40 años. En el año 2000 abren el primer local sobre la avenida Eusebio Ayala y comienzan un ritmo de nuevas aperturas cada 2 años. Esta tendencia se mantuvo constante inclusive durante la pandemia en donde se realizó la apertura de dos locales desde el año 2020. La sucursal de Capiatá y de la de Villa Elisa.

El impacto de la pandemia produjo un efecto contraintuitivo en Luisito. En su modelo de negocios, los locales propios cuentan con pequeños comercios aledaños a quienes les alquilan el espacio. La pandemia los dejó en una situación compleja a estos pequeños comercios. Luisito, en cambio, vio en esta situación la oportunidad para expandirse de forma competitiva sobre nuevas tiendas físicas.

Al mismo tiempo, pasó a expandir su segmento de cliente. Siempre fueron un comercio que se diferencia por competitividad en precios. Cuenta con 11 locales que promedian los 7000 metros cuadrados que generan una sinergia de compra que permite profundizar esta estrategia. Sin embargo, al ser un comercio con gran carga de productos importados, la crisis de los containers generada por la pandemia afectó la misma. Generando un incremento de los costos logísticos que impactaba sobre los precios finales. A partir de ello, empezaron a incorporar productos de calidad y mejorar la profundidad de su portfolio agregando categorías que interesasen también a un segmento medio alto.

### Acceso a Internet

Con el correr de la pandemia Hipermercados Luisito empezó a vincularse a través de redes sociales con un público más joven que tienen mayor predisposición a comprar online. Destacarse por una mayor profundidad de portfolio en lugar de únicamente de precios. Esto permitió el desarrollo de la modalidad de venta híbrida que llamamos televentas en los casos anteriores. Un

cliente que entra a una web o red social para ver los productos a forma de catálogo y requiere de una interacción humana para cerrar su pedido.

Enfocaron su nuevo canal vía Whatsapp. En su nuevo canal de atención Manolo Goia transmite su experiencia: “La venta por whatsapp es demandante porque se parece más a una venta de mostrador, el cliente cambia de producto, pregunta por cosas que no estaban en catálogo, pide promociones y eso implica que la lista de producto que manifiestan tenga complejidad y la atención lleve más tiempo. Por el otro lado tienen sus beneficios con respecto al valor que se da al cliente y esto genera mayor fidelidad. Hay mayor recurrencia de las compras por Whatsapp. El cliente busca la certeza de que se está llevando el mejor precio, hacen comparaciones”.

Los tickets promedio de las televentas de Luisito son más altos que aquellos de las ventas físicas. El cliente suele incorporar más productos a su pedido y más productos de categorías no tradicionales de supermercado. Los tickets de televenta son al menos un 50% más alto que aquellos de la venta física.

De esta forma se destaca un cliente que empieza a interactuar con un canal nuevo, aprende esta nueva forma de compra y comienza a perder el miedo al consumo remoto. Para profundizar esto mismo, se implementó una política de omnicanalidad en los precios en donde todos los productos que se encuentran en el piso de venta se pueden comprar por televenta y al mismo precio.

#### Medios de pago

Para dar servicio a los pedidos por televentas que se entregan a las cercanías de los locales de Hipermercados Luisito se cuenta con efectivo y Pos contra entrega. Dado que aún no se implementó la web, no se desarrolló la posibilidad de dar un medio de pago remoto al cliente que usa el canal de televentas de Luisito. No se cuenta con transferencia bancaria o giro por billetera virtual para atender a estos pedidos que se toman por whatsapp.

Para el desarrollo esperado para el último trimestre de 2022 se espera contar con todos los medios de pagos online disponibles desde el lanzamiento.

#### Prevención de Fraude

Por las particularidades del funcionamiento del canal de televentas que maneja Hipermercados Luisito impulsado por la pandemia las medidas de prevención de fraude emulan a aquellas de una tienda. La única particularidad es que se lleva la caja registradora, en cierta forma, a la puerta de la casa del cliente donde se le realiza el cobro.

El control de los volúmenes de pedido y arqueo al final del día de las entregas lo realiza un equipo dedicado a las televentas ubicado en cada una de las sucursales dado que se atiende de manera descentralizada desde cada sucursal.

### Desempeño postal

Hipermercados Luisito no cuenta con un darkstore, un depósito que se encuentre dedicado al surtido de los pedidos del canal de televentas. Cada una de las sucursales tiene su sector de atención al público que atiende un radio de 5 kilómetros alrededor de cada tienda. En el piso de la venta de las mismas se hace el preparado del pedido que pasa por una caja especializada.

Para hacer las entregas se realizaron alianzas con empresas tercerizadas de entregas. Muchas de las mismas llegaron hasta hacer oficina en los mismos locales donde surtían los pedidos para hacer frente a la demanda y complejidad que implica la entrega de productos de una tienda con tanta variedad de catálogo. Adicionalmente, el hipermercado cuenta con pickup en tienda, donde tienen un equipo dedicado para brindar el servicio.

“Las calles están complicadas porque cada año cambian los nombres de algunas calles y no todas tienen definida su numeración. Pero resolvemos lo mismo con ubicación de WhatsApp y referencias de cercanía para mantener la efectividad” (Manolo Goia, 2022 ; entrevista).

### Conclusiones

Actualmente, Luisito se encuentra en proceso de pruebas para el lanzamiento de su web esperado para Octubre 2022. Para el mismo se buscará estimular el consumo de los clientes para que pueda tener mayor adopción. El principal motivo por el cual no se realizó antes esta acción, teniendo en cuenta el estímulo de la pandemia, fue que el Covid-19 impactó Hipermercados Luisito en un

momento de migración de sistema de gestión. Esta migración se vió ralentizada por la imposibilidad de tener reuniones físicas y capacitaciones. El limitante principal que generó esta tardanza fue no poder tener el stock en línea que alimente la herramienta.

De la experiencia del lanzamiento del canal de televenta por Whatsapp descentralizado en cada una de las sucursales se logró llegar a una participación entre el 1 y 2% de la venta total del comercio. Los principales desafíos que encontraron tienen que ver con la dificultad de encontrar las direcciones del cliente (que resolvieron con geolocalización y proveedores tercerizados) y la educación del cliente sobre el nuevo local que demandó un esfuerzo de comunicación en redes sociales y mayor tiempo de atención al cliente de parte de los televendedores.

## 5.5 Retail SA

Retail SA es el comercio minorista más grande de Paraguay. Forma parte del grupo económico A.J. Vierci que cuenta con diversas líneas de negocios como Importadora, Industria, Inmobiliaria y Agropecuaria, Medios y Retail. En la división de retail el negocio principal es la vertical de supermercados y tiendas de cercanía. Cuenta con 135 sucursales a nivel país distribuidas en 3 cadenas Stock, Superseis y Delimarket.

Delimarket lanzado en 2016 corresponde a un concepto de alimentación gourmet, orientado a un público que busca lo premium y specialty tanto local como importado. Sus categorías destacadas son gastronomía, vinos y frescos.

Superseis es la primer cadena de supermercados del país y cuenta ya con 50 años de historia. Fue adquirida por el grupo Vierci en el año 2008. Cuenta con 32 locales ubicados en Asunción, Gran Asunción, Departamento Central, en el interior y también cuenta con un canal online. Se destaca por su innovación tecnológica en los servicios que brinda al cliente. Entre ellos se destacan AutoRápido, SelfCheckout y pago QR en donde fue el primero en implementarlo.

Stock se divide en dos unidades de negocio. StockExpress y Supermercados Stock. StockExpress bajo el concepto de tienda de cercanía es un modelo de atención con las puertas abiertas las 24 horas del día. Cuenta con una solución

conveniente para el cliente en precio y calidad con la gama completa de productos que el Supermercado stock cuenta.

Supermercados Stock cuenta con 24 años en Paraguay y supera actualmente las 45 sucursales. Apunta a un público masivo diferenciándose por precios competitivos orientados a la economía familiar, a la generación de empleo formal, desarrollo de infraestructura y cuidado del medioambiente. Cuenta con servicios innovadores para sus clientes como Stock Supermarket, el primer supermercado online y “Victor”, un amigo virtual programado con inteligencia artificial.

### Acceso a internet

El acceso a internet no es el limitante, independientemente de que no haya una mayoría de hogares con internet doméstica el 90% de la población tiene acceso a internet. “Whatsapp requiere de internet, mas la gente a veces no lo sabe, para nosotros además de ser un canal importante el acceso mobile es hoy el protagonista de las compras online. El acceso a internet no es un problema para las zonas y los targets que establecimos. El main issue está en la usabilidad y conocimiento del usuario. La misma página cuenta con un instructivo para hacer compras online, además de facilitarle otros canales como Call Center y Whatsapp” (Mario Goia, entrevista; 2022). De esta forma y como fue visto en los caso anteriores, el cliente necesita un acompañamiento para realizar el pedido y gestionar su entrega por parte de un humano. De alguna forma rompiendo con el concepto de venta online y pasando a un híbrido con la televenta. Esto con el objetivo de educar al cliente hasta que se pueda servir solo de los servicios de atención automatizados en la nube.

Con respecto a los problemas de baja velocidad de internet, especialmente si se está navegando desde el celular con datos limitados, se implementó una política de constante monitoreo de los tiempos de carga e interacción online. Se trabaja principalmente sobre el tamaño de las imágenes para una navegación más fluida.

### Medios de Pago

Retail SA tanto en el canal online de Super6 como en el de Supermercados Stock cuenta con la mayor gama de medios de pago de la industria. En dichos canales de venta se puede pagar con efectivo contra entrega, Pos contra entrega, QR contraentrega, tarjeta de crédito y débito, billetera virtual, Transferencia Bancaria SIPAP y T pago. Mario menciona que no tuvieron mayores desafíos a nivel técnico. El principal cuello de botella lo tuvieron con respecto a la implementación y la capacitación de los recursos humanos.

### Desempeño logístico

La logística de este coloso del retail paraguayo se encuentra funcionando en una modalidad mixta. Cuentan tanto con logística propia como con proveedores logísticos tercerizados. El radio de cobertura alcanza Asunción, Lambaré, Villa Elisa, Fernando de la Mora, Luque, Mariano Roque Alonso, Encarnación, Ciudad del Este y próximamente estarán presentes en Pedro Juan Caballero.

Durante la pandemia el principal desafío que encontraron vino causado por el incremento en las ventas online y el vuelco del consumo a alimentos. Hubo escases de recursos logísticos que les permitieran mantener la cadena de frío. De alguna forma sufriendo los problemas del éxito impulsado por la pandemia en un contexto con una infraestructura que no estaba preparada para ese volumen de operación.

### Prevención de Fraude

Con respecto a la defensa del consumidor en línea Retail SA cuenta con conexión directa con Bancard para validar las transacciones con métodos antifraudes y protocolos para esos casos. Al día de hoy no tienen registrado ningún intento de hackeo o intrusión.

Se estableció un equipo de Ciberseguridad que garantiza el funcionamiento y el acceso a los datos. Una de las mejores medidas impuestas con respecto a la política de datos es que no almacenan ningún medio de pago de los clientes solo la dirección de entrega. A futuro, a medida que continúen puliendo la experiencia de compra esta información podrán planificar almacenarla de forma cifrada. Permitiendo que el cliente vea sus datos de pagos ya precargados en una página que les garantiza seguridad y una experiencia de compra más rápida.

## Conclusiones

Este caso en particular tiene diversos componentes que lo diferencian de los casos vistos anteriormente. En primer lugar, llevaban 8 años de experiencia y equipo capacitado para el momento que se produjo este aumento repentino en la demanda online en detrimento de aquella del canal físico. Esto implica que ya había un equipo experimentado, un cliente educado y una estructura montada con años de iteraciones y mejoras.

En segundo lugar, este caso en particular tiene un componente adicional de dimensión. Las ventas combinadas de todos sus locales de retail componen una cuota de mercado cercana al 50%. Esto implica una mayor capacidad de inversión, equipos más grandes, una logística propia prolifera que permite experimentar y desplegar mejores niveles de servicio.

No obstante, el repentino incremento de demanda no se pudo atender con la infraestructura de cadena de frío existente. Adicionalmente, en revisión en detalle hay productos al día de hoy cargados sin foto, para mejorar la velocidad de carga y el cliente siempre debe volver a cargar todos sus datos de pago a la hora de comprar. Haciendo la experiencia incompleta o más larga por así decirlo. Aún queda que la economía digital se ponga a la altura y el cliente se eduque para terminar de desplegar el abanico de soluciones que hacen de la experiencia de compra online un proceso ágil, intuitivo y seguro.

## 6. Conclusiones

Previo a la pandemia generada por el Covid-19 el comercio electrónico en el supermercadismo de Paraguay no se encontraba maduro. Inclusive 4 de los cinco casos de estudio no tenían implementado su canal de ventas online o lo tenían funcionando únicamente de forma testimonial sin mucha inversión o involucramiento del top management.

La restricción a la circulación trajo luz sobre este canal que venía relegado o solo implementado en profundidad por Retail SA que cuenta con la espalda financiera para un proyecto de dicha envergadura sin depender de un rápido repago del mismo.



La experiencia de Hipermercados Luisito marcó como inexorable un punto que debe tener listo el supermercado antes de subir la góndola a la nube, su sistema de gestión. La pandemia los interceptó en el medio de una migración y no contar con su stock en línea fue el causante en la demora del lanzamiento de su ecommerce. Como muchos de los supermercadistas comentaron, se deben subir miles de productos con sus descripciones, fotos, stocks, precios y atributos. Con gran profundidad de portfolio viene aparejada una ardua tarea de carga de datos y monitoreo de tiempos de carga de la página.

A la hora de considerar el bajo acceso a internet en la población de Paraguay ha habido matices que corresponde analizar. En primer lugar, segmento. Mientras más joven, de segmento alto y con hábitos de viajes al exterior mayor familiaridad habrá con la experiencia de compra online tendrán. Esta es una consideración de relevancia porque los distintos casos de estudio atienden distintos segmentos generando una variabilidad en la predisposición del cliente para comprar online. De esta forma se les potencia el desafío de educarlos a comprar así y mayor capacitación y acompañamiento necesitaran en el proceso.

En segundo lugar, es importante considerar a pesar de que menos de la mitad de los hogares cuenta con internet doméstica, hay una gran penetración de la internet móvil. Eso debe marcar el camino que debe tener el canal online. La experiencia de compra debe ser considerada para ser compatible con móvil.

Este punto debe estimularse generan una ruptura en el concepto de omnicanalidad. Dado que el canal online es nuevo y requiere de un aprendizaje y la formación de un nuevo hábito se deben incorporar promociones que estén disponibles únicamente por este canal. Casa Paraná ofrece planes de datos a los clientes que compren online e inclusive bonifica el envío para los casos en que sea la primera compra. De esta forma, invitando al cliente a esta nueva forma de comprar.

Con respecto a los medios de pago implementados por los supermercadistas casos de estudio vemos la relevancia de un método que implica aparte de llevar los productos del piso de ventas a la puerta del cliente, llevar la caja registradora a la puerta del cliente. De esta forma, habilitándoles el pago de efectivo, QR y tarjeta contraentrega. A este se le suman tarjeta por la web, pago por billetera

digital y transferencia bancaria local. Los problemas de inclusión financiera que puedan generar dificultades en el acceso a los medios de pago se resuelven implementando la gama completa de medios de pago existente como es el caso de Retail SA. Otra solución innovadora en este caso es el de Salemma que implementó su propia tarjeta con la que al mismo tiempo fideliza a sus clientes. La información recopilada de los mismos sobre sus hábitos de compra en el comercio sirve de score de crédito para la emisión de dicha herramienta de pago y genera una inclusión financiera cautiva al negocio.

También se observa en estos casos la relevancia del segmento de cliente. Mientras mayor poder de compra tenga el cliente mayor será su grado de bancarización, acceso y costumbre de uso de los medios de pago online. Facilitando de esta forma el proceso de llevar al cliente a la nube. En los casos de estudio que atienden a clientes con menor capacidad de compra vemos la relevancia de un televendedor que capacite al cliente tanto en la generación del pedido, en la generación del pago y la gestión de la entrega.

Con respecto a las soluciones logísticas en los casos de estudio se pueden observar distintas variaciones de logística propia y de terceros, e inclusive, logística que a pasado de una estrategia a otra durante la pandemia. En la mayoría de los casos la estructura de la empresa previo al lanzamiento del canal online se ve como un factor clave para la implementación del mismo. El caso de Areté y Kingo muestran la facilidad de ya contar con una flota para distribución. En el caso de Salemma, se observa la rápida conformación de una flota propia que luego se dispone de la misma para trabajar con un esquema de tercerización de logística con leasing de los vehículos previamente comprados. Los radios de cobertura suelen estar armados en función de las tiendas. Evidenciando que aún no se desarrollan los darkstores para atender de forma exclusiva con un stock dedicado al cliente en línea. Esto lo explica de forma rotunda Miguel Tolces de Kingo/Arete “Ninguno de tus casos de estudio nació como una tienda online. Ahí es donde verías el mayor desarrollo del canal. El resto de nosotros tenemos que atender las tiendas físicas que representan más del 98% de nuestras ventas. Eso se lleva el foco de trabajo e inversión. Esto no va a cambiar en el corto plazo”. Este comentario es un indicador de cautela en lo que respecta a la conformación del equipo que atiende el canal online y como ayuda a una

expansión sin necesidad de capital usar las empresas de couriers con experiencia en entregas de ecommerce de supermercados. Especialmente, con la complejidad que suma la cadena de frío por los alimentos frescos y los métodos de pago contraentrega. En este último caso se confía la caja registradora en manos de terceros para ser llevada a la puerta del cliente y después ser rendida al supermercado diariamente.

La prevención de fraude a diferencia de los puntos anteriores no cobró tanta relevancia. El hecho de que aún sea un mercado nuevo, con clientes que se empiezan a familiarizar con el canal online sumado al punto que las compras online suelen promediar los 200.000 gs. (30 usd) no genera una gran probabilidad de fraude.

En gran medida, los casos de estudio implementaron las mismas medidas de seguridad que tienen para una caja física y las que vienen definidas por el proveedor del sistema de tarjeta Bancard. Este valida las transacciones con un protocolo antifraudes y avisan al comercio aquellas transacciones que se pasen de un rango normal de monto nominal. Solo en el caso de Retail SA se cuenta con un equipo dedicado de Ciberseguridad que garantiza el funcionamiento y el acceso a los datos. Otro de los puntos de seguridad implementado en este caso es no almacenar los datos de cliente salvo la dirección de entrega. De esta forma reduciendo el riesgo de pérdida de datos sensibles. No obstante, esta estrategia impide desarrollar una experiencia de cliente donde los datos de pagos se encuentren precargados como un observaría en Amazon. De acuerdo con la procesadora de pagos Bancard los intentos de fraude se encuentran en el orden del 0,28% y teniendo en cuenta el ticket promedio de los supermercados encuestados no se presenta como un punto de mejora prioritario para los casos de estudio.

Con respecto a las ventas todos los casos de estudio relevados presentaron un incremento de ventas en los canales de venta remoto posterior a la sanción del asilamiento obligatorio en Marzo de 2020. Asimismo, todos manifestaron su intención de durante la pandemia reforzar su canal de ventas online o inclusive lanzarlo en los casos donde no se contaba con el mismo como fue para Casa Paraná y lo es al día de la fecha para Luisito que actualmente suple esa falencia

con el armado del canal de televentas que surgió durante la pandemia. De esta forma confirmando el evento de Covid-19 como estímulo para el trabajo en el canal online de parte de los supermercadistas.

Sin embargo, este incremento de ventas online se vio acompañado por una caída en la venta de las tiendas físicas y un cambio en los hábitos de consumo. El cliente pasó a consumir alimentos y artículos de limpieza en detrimento de las compras de las categorías no tradicionales del supermercadismo.

Teniendo en cuenta el contexto de economía digital limitada el mismo se vio impulsado al desarrollo durante la pandemia. El programa de subsidio del gobierno Pytyvo incrementó la bancarización y el acceso a medios de pago como la billetera digital. El estímulo a la venta online sobre el supermercadismo generó un cuello de botella, principalmente, en el suministro de los productos frescos que eventualmente generó un aumento en la capilarización logística puerta a puerta. También aquí se ve como factor clave tener el stock online. Como ilustrador de esta relevancia se encuentra la demora de lanzamiento de Luisito generada por su migración de sistema de gestión.

La baja penetración de las redes domésticas se vio compensada por el alto acceso a red desde el móvil para lo cuál todos los casos de estudio encuestados adaptaron su web. Más aún, en ellos se hizo un refuerzo de capacitación del cliente con community managers y televendedores que acompañaron al cliente en el armado de sus pedido, en el pago y su posterior surtido. Volviéndose un factor clave para hacer efectivo el funcionamiento de lo online. Esto en cierta forma, pasa a ser una venta híbrida. Como mencionamos en el marco teórico, la misma debe ser automática para el cliente sin intervención humana. Este acompañamiento es en cierta forma parte de la transición hasta que el cliente se pueda servir de los productos publicados solo.

“La pandemia vino re bien para el comercio electrónico. Desde Capace duplicamos los socios. El principal driver no es una cuestión de temor a poner los datos de tarjetas de crédito en una página. Tiene que ver con saber hacerlo. Tienen que conocer el sitio, saber como comparar precios y ver la variedad. Son factores muchos más fuertes que el tema de seguridad. Hoy en día 8 de cada 10 Paraguayos ya tuvieron una experiencia de compra en línea. Asimismo, creció

la digitalización de la plata. Aumentaron las billeteras, el uso de tarjeta de crédito y débito. El efectivo contra entrega bajó a 40% desde un 60% en 2017. Aún así, aún sigue pendiente una evangelización del consumidor final para que sepa comprar en línea. Lamentablemente, somos muy cómodos los Paraguayos. Vos le pones el Whatsapp y el cliente te manda un screen y te manda a resolverle la transacción por ahí. Se mal acostumbra al usuario. Él no tiene problema con hacer el selfservice con Amazon, ebay y Alibaba pero no con los comercios locales. Tenemos que cambiar el chip a la gente para que se pueda lograr que sea 100% ecommerce. Principalmente por costo. Crecen los números de las personas que atienden al público online cuando podría estar automatizado. Este es el esfuerzo que buscamos realizar desde la Cámara” (Gustavo Gimenez, 2022; entrevista).

A todas las limitantes del contexto se les encontró una solución dado que la tienda física se volvió un canal de riesgo de Covid-19. Posterior a la restricción a la circulación, la tienda física volvió a tener relevancia y la ponderación de la venta online sobre la venta total volvió a caer debajo de la media de Latinoamérica 2,6%. De alguna forma confirmando que el canal online en el supermercadismo llegó para quedarse, pero aún falta un largo camino por aprender y desarrollar para un impacto significativo en la venta total.

Universidad de  
San Andrés

## 7. Bibliografía

Zampieri Hernández R. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education.

García Zaballos A., Iglesias Rodríguez E. (2017). Economía digital en América Latina y el Caribe: situación actual y recomendaciones. Banco Interamericano de Desarrollo

F. Fernandez (2013). Sobre el comercio electrónico en la web 2.0 y 3.0. CITMATEL

J. Tscheke, A. Attrey, M. Keshner. (2020). Panorama del Comercio Electrónico. Políticas, Tendencias y Modelos de Negocios. OCDE.

C. Jones, J Motta y M Alderete (2016). Gestión Estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. Elsevier.

M. Dolores Gallego, S. Bueno, J. Terreño (2016). Motivaciones y Barreras para el Comercio Electrónico en España. Un estudio Delphi. ICESI

Deloitte (2015). Digital Disruption - Short Fuse, Big Bang?. Building the Lucky Country #2

Japhet E. Lawrence, Usman A. Tar (2010). Barriers to ecommerce in developing countries. Information, Society and Justice.

Kumar A., Aydee N. (2021) Technology Adoption: A Solution For SMEs to Overcome Problems During Covid-19. Academy of Marketing Studies Journal.

Ferreira, A. (2020). Paraguay: Impacto Covid-19. Indicadores Económicos. SEI Consulting Group

Cepal (2017) Mercado Digital Regional.

Presidencia de la República del Paraguay (2021) Tercer Informe Oficial del Presidente Mario Abdo Benito Al Congreso y a la Nación.

Marín, C., y Ozuna E. (2020). Protección Social en Tiempos de la Covid-19

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) (2019)  
UNCTAD B2C E-COMMERCE INDEX 2019.

UNCTAD (2019) Informe sobre economía Digital 2019. Creación de Valor:  
Repercusión para los países en desarrollo

Banco Mundial: Paraguay Panorama General 2020

DELTORO, M. DESCALS, A. RUIZ MOLINA, M. (2012) Factores determinantes  
y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa  
internacional. Universidad de Valencia

World Health Organization (2020) WHO Coronavirus Disease (Covid-19)  
Dashboard

Statista (2020) Digital Market Outlook. Paraguay.

Universal Postal Union (2020). Postal Development Report. Achieving higher  
performance amid a major crisis.

Camara Paraguaya de Medios de Pago (2021). Informe de la Camara Paraguaya  
de Medios de Pago. Datos Generales del Mercado de Los Medios de Pago.

Camara Paraguaya de Medios de Pago (2017). Informe de la Camara Paraguaya  
de Medios de Pago. Datos Generales del Mercado de Los Medios de Pago.

Jimenez, Marimar (2020). Así evoluciona el comercio electrónico en España  
desde el estado de alarma. Cinco Días. Madrid

Peñafiel Chang, L (2020). Panorama económico, político y sanitario de América  
Latina y el Caribe al comienzo de la pandemia del Covid-19. Lecturas de  
Economía, Medellín.

Barnett W, Mekikian G, Johnson C (2020). The Rise of Mercado Libre. Sandford  
Business.

Visa Consulting & Analytics (2020). Acelerando la transformación hacia el  
Ecommerce. Visa

Nauta, Next (2020). Así Somos Los Paraguayos Digitales.



## 8. Entrevistas

Daniel Dominguez. CEO Consultora Tendencias. Asunción Paraguay.

Edgardo Regadtky. Consultor Senior de Ciudades Inteligentes. Experto en Organizaciones Multilaterales, Transformación Exponencial y Modelos de Negocios Abiertos y Colaborativos.

Luis Ignacio Kaplan. Consultor de e-commerce Vtex

Josefina Bauer. CEO en Nauta – Autora del Informe “Así somos los paraguayos digitales”

Gustavo Giménez Fernández. Presidente de la Cámara de Comercio Electrónico (CAPACE)

Felix Cajé Fretes – Director Casa Parana

Elzear Salemma – Presidente de Salemma & Cía.

Irene Martínez de Mendoza – Gerenta General de la Camara Paraguaya de Supermercados CAPASU

Manolo Goia – Gerente de Marketing Hipermercados Luisito

Mario Goia – Gerente de Operaciones Retail SA

Miguel Tolces – Presidente Areté

María Jose Morinigo – Ejecutiva Comercial CCR

## 9. Anexos

### Anexo 1 – Tabla de valores regionales para el índice de E-commerce. Valores de Comparación

**Table 4. Regional values for the UNCTAD B2C E-commerce index, 2019**

	Share of individuals using the Internet (2018 or latest)	Share of individuals with an account (15+, 2018 or latest)	Secure Internet servers (normalized) (2018)	UPU postal reliability score (2018 or latest)	2019 Index value	2018 Index value
Africa	25	40	29	22	29	30
East, South & Southeast Asia	53	59	57	59	57	57
Latin America & the Caribbean	59	53	53	28	48	46
Western Asia	75	58	49	52	59	57
Transition economies	67	58	62	65	63	65
Developed economies	86	93	87	82	87	86
World	57	60	55	49	55	55

75	Albania	72	40	56	49	54.4	-11.6	64
76	South Africa	56	69	81	11	54.4	0.8	77
77	Montenegro	72	68	55	22	54.2	-3.5	76
78	Armenia	65	48	53	49	53.7	-10.4	66
79	Nigeria	42	40	48	83	53.2	-5.5	75
80	Venezuela (Bolivarian Rep. of)	72	73	51	13	52.3	-1.5	82
81	Uruguay	68	64	65	8	51.4	-4.9	78
82	Paraguay	65	49	50	38	50.5	4.7	97
83	Panama	58	46	68	29	50.4	0.3	87
84	Indonesia	40	49	64	48	50.1	1.6	90
85	Argentina	74	49	67	11	50.0	-0.5	84
86	Sri Lanka	34	74	54	36	49.6	-2.2	93
87	Jordan	67	42	43	44	49.2	-7.9	74
88	Kenya	55	43	51	45	49.0	2.9	89
89	Philippines	55	43	51	45	48.6	-2.1	92
90	Peru	55	43	51	45	47.8	-1.1	94
91	Mexico	68	37	50	36	47.5	-1.2	95

Fuente: UNCTAD 2020