



Tesis MBA 2018-2019

Desarrollo, evolución y perspectivas del sector de e-commerce para
los próximos cinco años.

Autor: Eliane Bolotnikoff

Tutor: Ricardo Dickman

Fecha: Agosto 2020

Agradecimientos:

A mi mamá, por apoyarme en esta aventura del MBA.

A mis primas Ester ,Sofia y Glenda por ser mi apoyo, mi casa y mi lugar mientras transitaba este camino.

A mi tutor Ricardo, por guiarme en esta Tesis con todas sus satisfacciones y desafíos.

Resumen ejecutivo:

Las ventas realizadas mediante plataformas de comercio electrónico han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, y si bien los cambios y transformaciones que ha ido experimentando el sector son constantes; actualmente el factor tecnológico y juega un rol preponderante en el desarrollo y evolución del rubro. Con el avance de las nuevas tecnologías se multiplican las posibilidades de desarrollar plataformas de comercio electrónico sin contar con grandes requerimientos de capital e inversiones en desarrollo de software. En base a un estudio publicado por *Erick Calvillo, 2019, Comercio Electrónico, Deloitte*¹, el 91% de los encuestados visitó una tienda en línea; y el 75% compró un producto o servicio online.

En la Argentina, según el Estudio Anual de Comercio Electrónico publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico para el año 2019², 9 de cada 10 argentinos compraron online alguna vez.

Esto sin considerar los efectos que la pandemia de COVID 19 ha tenido y tiene hoy en el sector. De acuerdo a la información publicada por Ethan Cramer-Flood en el reconocido portal E-marketer ³, se espera una disminución del ritmo de crecimiento en el nivel de compras minoristas en el mundo en 2020. Sin embargo, el comercio electrónico captará un mayor volumen de esas ventas totales; producto de la aceleración de su adopción debido a la pandemia. En la medida que la situación económica post-pandemia se vaya haciendo más clara; se tendrá una perspectiva más exacta de las cifras totales comercializadas. Lo que sí es claro es que el *e-commerce* es una modalidad que se consolidará y expandirá en los próximos años; abarcando cada vez un mayor porcentaje en el total de ventas minoristas realizadas en el mundo.

Este explosivo crecimiento representa una gran oportunidad para el sector, la vez que plantea enormes desafíos. En el corto plazo, es de esperar que se expanda su alcance, lo que lo convierte en un mercado más complejo y competitivo. El avance tecnológico implica que es un sector en constante proceso de transformación; a la vez que posibilita una mayor y mejor conectividad para realizar las compras en línea. En tal sentido, se puede apreciar que desarrollo del comercio electrónico se dio conjuntamente con el de la evolución en la oferta, disponibilidad y variedad de medios de pago, saliendo de los métodos tradicionales de tarjetas de crédito y débito; los medios de pago electrónicos han ido ganando terreno. Estos avances repercuten en la forma de hacer negocios, dado que el comercio electrónico brinda la posibilidad de traspasar las fronteras, permitiendo a las empresas (tanto multinacionales como Pymes, e incluso particulares) llevar sus productos y servicios al mundo.

¹ Cavillo, Erick (2019) Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

² Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Marzo 2020). Estudio anual de Comercio Electrónico 2019. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

³ Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Spot. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Asimismo, las tecnologías aplicadas al análisis de grandes volúmenes de datos permiten a las empresas analizar patrones, tendencias y preferencias del consumidor; lo que se traduce en mayores oportunidades para expandir y consolidar sus negocios.

Sin embargo, las empresas deben estar atentas a las constantes exigencias de sus clientes, las cuales evolucionan rápidamente, dado que la conducta y los hábitos de los consumidores se encuentran en constante redefinición.

Esto obliga a las organizaciones a redefinir sus estrategias a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; lo que implica analizar las variables que intervienen en la cadena de valor y su modelo de negocios, lo cual lleva a cuestionar si las empresas dedicadas al comercio electrónico son en última instancia empresas de tecnología, analítica de datos, o una combinación de estos tres elementos.

El objetivo principal de este trabajo es comprender cuál es el nuevo paradigma que rige a las empresas dedicadas al comercio electrónico en el Siglo XXI y cómo se espera que evolucione la industria en los próximos 5 años. Para ello se analizó el nacimiento, evolución y transformación del *e-commerce* de forma de comprender las condiciones que posibilitaron su auge hoy en día. Asimismo, se identificaron las tendencias actuales en consumo y tecnología para comprender la conducta del consumidor y sus necesidades.

La investigación realizada permitió verificar las tendencias en el sector, las cuales hallan sus raíces en un cambio cultural de los consumidores. Por lo que, a la luz de la teoría, las fuentes bibliográficas consultadas, las opiniones de expertos y la validación de todo esto mediante la realización de encuestas y entrevistas permitió responder cuál es el nuevo paradigma mencionado; y realizar una proyección de hacia dónde va en un horizonte temporal de mediano plazo (5 años).

Como resultado de la investigación realizada se determinaron las características clave del consumidor actual y los cambios que tendrán lugar en los próximos años.

Palabras Clave:

E-commerce, comercio electrónico, tecnología, empresas, consumo, negocios

Contenido

Introducción	10
Capítulo 1: El Comercio Electrónico	14
1.1. Definiciones	14
1.2 Tipos de comercio electrónico:	15
1.3. Historia del comercio electrónico	22
Capítulo 2: El consumidor del Siglo XXI	24
2.1 El comercio electrónico en el último año:	24
2.2 Factores tecnológicos	25
2.3 Nuevas tendencias	26
2.4 Hacia un mundo omnicanal.....	27
2.5 Los nuevos <i>prosumidores</i>	28
2.6 Consideraciones	29
Capítulo 3: Empresas pioneras en comercio electrónico	31
3.1 El comercio electrónico en el mundo	31
3.2 El mercado Latinoamericano:.....	45
3.3 Caso de éxito en Latinoamérica: Mercado Libre.	48
3.4 Mercados Primer Mundo: Estados Unidos y Europa	52
3.5 Caso de éxito en Estados Unidos y Europa: Amazon:.....	56
3.6 El Mercado Asiático.....	61
3.7 Caso de éxito en Asia-Pacífico: Alibaba	63
3.8. Análisis Comparativo de las Tres Empresas en los Tres Mercados detalladas	70
3.9 Consecuencia de las estrategias	80
Capítulo 4: Metodología de la Investigación	86
4.1 Análisis de los resultados: encuesta.....	87
4.2 Comentarios generales sobre la encuesta	99
4.3 Análisis de los resultados: entrevistas.....	100
Capítulo 5: Análisis del sector en la actualidad	102
5.1 Avances tecnológicos: oportunidades y desafíos.....	102
Capítulo 6: Conclusiones	104
6.1 Principales conclusiones y hallazgos:	104
6.2 Proyección a futuro.....	105
6.3 El rol de las empresas de e-commerce en el futuro.....	107

Bibliografía:	110
Anexo I: Encuesta	114
Anexo II: Entrevista	117

Tablas

Table 1 Ventas de e-commerce en el mundo, 2018.....	32
Table 2 Países líderes en ventas de e-commerce por región, 2018.....	33
Table 3 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce y número de usuarios, por país, 2018	35
Table 4 Top 10 de países líderes en ventas minoristas e-commerce, 2018 & 2019.....	42
Table 5 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce, análisis porcentual acumulado, por país,2018.....	53
Table 6 Crecimiento de e-commerce por país, 2018-2023.....	62
Table 7 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: aspectos generales	70
Table 8 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Fintech	73
Table 9 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Logística & Fulfillment.....	75
Table 10 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Tiendas Físicas	78
Table 11 Table 10 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Tecnología	79
Table 12 Cuadro de resultados Amazon, ejercicio económico 2019	83
Table 13 Cuadro de resultados Alibaba , ejercicio económico 2019	83
Table 14 Cuadro de resultados MeLi , ejercicio económico 2019	85

Figuras

Figure 1 Venta por catálogo EE.UU. 1920	22
Figure 2 Venta por catálogo EE.UU. 1920	22
Figure 3 Actividades realizadas por usuarios de Internet, enero 2019	24
Figure 4 Evolución anual del monto total gastado mediante canales e-commerce, por consumidor por categoría , 2018	25
Figure 5 Ventas e-commerce en el mundo, 2018.....	31
Figure 6 Ventas de e-commerce en el mundo por región, 2018.....	32
Figure 7 Países líderes en ventas de e-commerce por región , 2018.....	34
Figure 8 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce y número de usuarios, por país, 2018	35
Figure 9 Ventas minoristas de comercio electrónico en el mundo, por región, cifras cerradas a mayo 2020	37
Figure 10 Ventas minoristas en China y Estados Unidos, 2018-2024	38
Figure 11 Ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce en Estados Unidos, 2018-2022	39
Figure 12 Gráfico de gasto anual en comercio electrónico per cápita, abril 2019.....	40
Figure 13 Crecimiento mundial ventas de ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce, por región, 2019	41
Figure 14 Top 10 de países con mayor crecimiento en ventas minoristas e-commerce, 2018 2019.....	43
Figure 15 Ventas minoristas de e-commerce en América Latina, 2018-2023.....	44
Figure 16 Ventas minoristas de e-commerce en América Latina, 2015-2020.....	46
Figure 17 Tasa de penetración de Internet en América Latina y en el Mundo en 2019	47
Figure 18 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce, por país,2018.....	52
Figure 19 Penetración de Internet por región, 2019	54
Figure 20 Medios de pago referidos en Estados Unidos, 2018	55
Figure 21 Medios de pago referidos en Reino Unido, 2018	55
Figure 22 Los 10 mercados más grandes en e-commerce, 2019.....	61

Figure 23 Lineas de negocios de Alibaba, 2020.....	69
Figure 24 Participación de mercado de las empresas en el segmento de e-commerce en México, 2011-2019, en %	76
Figure 25 Alibaba frente a Amazon, comparación de ratios financieros segundo trimestre de 2019	81

Introducción

El negocio del comercio electrónico ha experimentado notorios cambios en la última década, teniendo en cuenta el notable desarrollo tecnológico y en la calidad, velocidad y accesibilidad del internet. Asimismo, la evolución de las técnicas aplicadas al análisis de grandes volúmenes de datos permite a las empresas contar con información en tiempo real, y utilizarla en beneficio de su negocio.

Sin embargo, las empresas deben estar atentas a las constantes exigencias de sus clientes, las cuales evolucionan rápidamente, dado que la conducta y los hábitos de los consumidores se encuentran en constante redefinición. Y esto se acentúa aún más considerando los cambios y el desarrollo de las nuevas tecnologías que impactan en la experiencia de compra y en la vida cotidiana de las personas. Esto obliga a las empresas a redefinir sus estrategias a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; lo que implica analizar las variables que intervienen en la cadena de valor y su modelo de negocios.

Considerando que el paradigma que rige los negocios en el Siglo XXI es el *customer-oriented* (orientado al cliente), los negocios buscarán concentrarse en lo que los consumidores necesitan: cuando, cómo y en qué plazo. Asimismo, buscarán mejorar su experiencia, y mediante el *Big Data* (análisis de grandes volúmenes de datos), anticiparse al ofrecerle productos de acuerdo a sus preferencias. Todo lo cual lleva a considerar que el negocio del comercio electrónico se aleja de lo que tiene un fin puramente comercial, acercándose más a un negocio tecnológico basado en datos. Y esto es a su vez impulsado por la nueva forma de interacción entre consumidores y empresas; lo que obliga a repensar los modelos de negocios y la cadena de valor de las empresas.

La importancia de la realización de esta investigación se fundamentó en que se está dando una revolución en la forma de hacer negocios, que implica una nueva modalidad en el relacionamiento empresa-cliente y cliente-empresa. Este nuevo paradigma conlleva muchísimas oportunidades, a la vez que presenta enormes desafíos. No solamente para empresas, sino también para particulares que pretendan desarrollar sus negocios en la era digital. La idea es investigar este fenómeno: su nacimiento, crecimiento y auge en los últimos años para poder comprender hacia dónde va. De esta manera, el objetivo es proyectar la tendencia de la industria para los próximos 5 años; para poder determinar que potencialidades deberán desarrollar las empresas e individuos para desenvolverse exitosamente en la era digital. Esta investigación tiene como fin proporcionar un marco valioso a emprendedores, PYMES y grandes empresas que tengan la intención de desarrollar su modelo de negocios *online*.

A lo largo de la tesis se da respuesta a las siguientes preguntas:

Pregunta principal: ¿Cuál es el nuevo paradigma que rige a las empresas dedicadas al comercio electrónico en el Siglo XXI?, y ¿cómo se espera que evolucione la industria en los próximos 5 años?

Para ello, se responden las siguientes interrogantes:

- i) Las empresas de e-commerce: ¿son empresas que venden bienes o servicios; ¿o son también empresas de tecnología y analítica de datos? ¿Estamos ante una industria que combina los tres elementos?
- ii) ¿Cuál es la nueva forma de interacción que rige las relaciones consumidor-empresa y empresa-consumidor?
- iii) ¿Qué aspectos y fases componen la experiencia del cliente en el siglo XXI?
- iv) ¿Cómo repercute el fenómeno del e-commerce en las cadenas de valor de las empresas?

El objetivo general de esta investigación es comprender hacia donde se dirige el comercio electrónico en un horizonte temporal de 5 años, y cuáles son las potencialidades que deben desarrollar las empresas para lograr la implementación exitosa de un modelo de negocios *online* (en línea). Se busca también Identificar las oportunidades que ofrece el mundo online a diversas empresas (desde unipersonales, PYMES hasta grandes multinacionales) y como pueden utilizar la modalidad del *e-commerce* para expandirse e internacionalizarse.

Se analiza el nacimiento, evolución y transformación del *e-commerce* de forma de comprender las condiciones de posibilidad su auge hoy en día.

Asimismo, se identifican las tendencias actuales en consumo y tecnología, las cuales junto con el análisis de la conducta del consumidor permiten comprender sus necesidades. Conociendo el surgimiento y evolución del rubro, así como las tendencias y necesidades de consumo, el objetivo es realizar una proyección del negocio de *e-commerce* para un horizonte temporal de mediano plazo (próximos 5 años). Para esto, se utiliza como base para el estudio el análisis del surgimiento, evolución y tendencias de tres empresas líderes en comercio electrónico en tres regiones geográficas (Mercado Libre-Latinoamérica, Alibaba-Asia y Amazon para Norteamérica y Europa). Asimismo, se mencionan casos específicos de empresas que han implementado modalidades exitosas de comercio electrónico.

De esta manera, el objetivo es determinar cuál es el nuevo paradigma que rige a las empresas dedicadas al comercio electrónico en el Siglo XXI.

Se realiza una investigación explicativa siendo una primera aproximación y tratando de abordar todos los puntos de vista que son relevantes para el estudio. Se analizan tres empresas líderes en diferentes regiones de forma de abordar los factores culturales en el desarrollo del negocio.

La investigación se basa en el análisis de la realidad y su validación mediante una encuesta realizada a población que utiliza dispositivos electrónicos tanto móviles como PC. También se entrevistó a cuatro personas de distintos perfiles (operadores en el sector de análisis de datos, industria bancaria, venta minorista y supermercado) para validar los datos obtenidos a través de la investigación.

Asimismo, se consultan publicaciones de diferentes fuentes a efectos de analizar las opiniones de expertos en la materia y las nuevas tendencias.

Mediante el análisis realizado y su validación a través de la encuesta y las entrevistas, se da respuesta a las preguntas detalladas en el párrafo de formulación del problema.

La tesis se encuentra organizada en diversos capítulos que muestran el trabajo realizado. Para una completa comprensión de la misma se recomienda que la lectura sea en el orden planteado.

Se divide en 6 partes (El Comercio Electrónico, El Consumidor del Siglo XXI, Empresas Pioneras en Comercio Electrónico, Metodología de Investigación,, Análisis de sector en la actualidad y conclusiones) las cuales están discriminadas en distintos capítulos.

En el capítulo El Comercio Electrónico, se brinda un marco teórico general sobre las principales definiciones, la historia del rubro y la clasificación de comercio electrónico según los criterios propuestos por las fuentes consultados.

En el capítulo de El consumidor del Siglo XXI, se brindan definiciones y se analiza la interacción entre las empresas y los consumidores; teniendo en consideración fuentes consultadas y las definiciones de diferentes autores.

En el capítulo de Empresas Pioneras en Comercio Electrónico se brinda un análisis pormenorizado del fenómeno en el mundo, y luego se divide en tres regiones: Latinoamérica, Estados Unidos y Europa y Asia. Asimismo, se investiga y analiza el surgimiento, evolución y situación actual de tres empresas líderes en cada una de esas regiones (MeLi, Amazon y Alibaba) a efectos de contrastar la teoría con casos empíricos.

En el capítulo Metodología de la Investigación se detallan los métodos de recolección de datos utilizados para llevar adelante el trabajo y se analizan los resultados obtenidos.

En el capítulo Análisis del sector en la actualidad se brindan reflexiones finales se analizan los factores enunciados en la presente tesis en un sentido holístico; destacando el rol que juegan los avances tecnológicos; así como las oportunidades y desafíos que implican.

En el capítulo de conclusiones se valida la teoría (fundada en la bibliografía consultada, opiniones de expertos y análisis de datos) con el análisis de la información obtenida a través de encuestas y entrevistas. Al final de este capítulo, se contestan las preguntas especificadas en la formulación del problema; respondiéndose la principal interrogante

sobre cual es el nuevo paradigma que rige a las empresas dedicadas al comercio electrónico en el Siglo XXI, y como se espera que evolucione la industria en los próximos 5 años

Capítulo 1: El Comercio Electrónico

1.1. Definiciones

El origen de la palabra comercio deriva del latín *commercium*. Esta se descompone en *cum*, que significa con, y *merx* o *mercis*, que significa mercancía. Desde el punto de vista económico se llama comercio a la *intermediación entre la oferta y la demanda de mercaderías, con el objetivo de obtener un lucro. Esta es la definición de comercio según la teoría económica clásica.*⁴

Con el paso del tiempo el desarrollo de la sociedad ha implicado cambios en la forma de realizar el acto de comercio, adaptándose a los avances sociales, culturales y tecnológicos a lo largo de los siglos.

La aparición de Internet ha permitido el desarrollo de un nuevo concepto llamado “*e-business*”, que consiste en *realizar los procesos de negocios de las empresas utilizando las tecnologías de Internet o de Web.*⁵

En su libro Fundamentos del e-commerce, el autor **Alexandre S. Fonseca**⁶ sostiene que el *e-commerce* es un caso particular del *e-Business*, que se refiere a *cualquier actividad de negocios que hace uso de las tecnologías de Internet para transformar las relaciones comerciales y explotar las oportunidades del mercado, influenciadas por una economía interconectada.*

En el mismo sentido, **Turban & Lee**⁷, también proponen al e-commerce como un fenómeno dentro del e-business. Señalan al comercio electrónico como *un concepto emergente que describe el proceso de compra, venta o intercambio de productos, servicios e información mediante redes de computadoras, incluyendo internet.* Por lo que su concepción es similar a la de Fonseca, ya que ambos marcan al comercio electrónico como una actividad de negocios basada en la tecnología, pero no a un fenómeno en sí mismo.

Oscar Malca⁸ plantea que el comercio electrónico es un fenómeno que se da en el marco del mundo de los negocios, pero que presenta características únicas. Las mismas proponen un cambio en el modelo de negocios, principalmente en lo que respecta al relacionamiento con el cliente. En tal sentido, enfatiza que *“no consideran totalmente el espíritu del comercio electrónico, el cual surge de los cambios y la evolución de la tecnología; y está revolucionando la forma de hacer negocios.”* En su publicación, el autor plantea una definición más amplia de comercio electrónico como *“uso de las tecnologías de la informática y las telecomunicaciones, que soportan las transacciones de productos o servicios entre las empresas, entre estas y particulares o con el Estado”.*

⁴Lozano, Leo, Anabel, Julietal (2002) Comercio Internacional y Ambiente en América del Norte: Tres Estudios de Caso (Tesis Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México). <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>

⁵Malca, Oscar (2001) Comercio electrónico. -- 1a. ed. corregida -- Lima: Universidad del Pacífico

⁶Fonseca, Alexandre S (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu Guía de Comercio Electrónica y Negocios Online

⁷Turban, Efraim, Lee, Jae (2002). Electronic E-commerce: A Managerial Perspective

⁸ Malca, Oscar (2001) Comercio electrónico. -- 1a. ed. corregida -- Lima: Universidad del Pacífico

Asimismo, plantea el nuevo paradigma de esta forma de comerciar, sosteniendo que las acciones del *e-commerce* giran en torno al cliente. Ya no es solo tener el producto o servicio a disposición, sino que el cliente debe ser atraído hacia el sitio web de la empresa, la navegación por el mismo debe ser sencilla y amena. Además, la experiencia de compra incluye también el servicio post-venta, y en las acciones enfocadas a incrementar la lealtad del cliente, por lo que vemos que el comercio electrónico va más allá del tradicional modelo de negocios de ventas que solamente incorpora el uso de las nuevas tecnologías, sino que también tiene cambios profundos a nivel cultural.

Oscar Malca⁹ sostiene que *el e-commerce* se enmarca dentro del *e-business*; pero que son términos diferentes. Por un lado, el *e-business* refiere a los procesos internos dentro de las compañías, los cuales representan la estructura que sustenta al negocio, por ejemplo: producción, finanzas, RRHH, administración, etc. Por el otro lado, el *e-commerce* se enmarca en la estrategia de la compañía. En tal sentido, sostiene que “*El e-commerce cubre los procesos por los cuales se busca realizar transacciones con los consumidores y proveedores, incluyendo actividades como ventas, promoción, toma de órdenes, entrega, servicios al consumidor y manejo de la lealtad del consumidor*”. Por lo tanto, se puede establecer que la estructura de la empresa (*e-business*) es la que solventa la estrategia comercial a largo plazo (*e-commerce*).

1.2 Tipos de comercio electrónico:

De acuerdo a lo expresado por el Observatorio de E-commerce y Transformación Digital¹⁰, las técnicas de e-commerce se adaptan día a día a las necesidades del mercado, y la definición y su marco de actuación se encuentra en constante re definición.

Debido a esta diversidad, dicho organismo plantea la distinción de los tipos de e-commerce en función de su:

- a) Finalidad: de acuerdo al tipo de transacción que se emplee y su modalidad.
- b) Destinatario: según a quién destinemos el producto o servicio, que puede ser otra empresa, el consumidor o cliente final, los empleados de la propia empresa, etc., se empleará un modelo de negocio u otro.
- c) Producto: en relación al tipo de producto o servicio que se oferte y su canal de comercialización.
- d) Plataforma: en función de la plataforma en la que se opere.

A continuación, se profundiza en cada uno de estos conceptos. La exposición de los mismos es realizada considerando distintas fuentes, respetando la clasificación propuesta por el Observatorio de E-commerce y Transformación Digital.

⁹ Malca, Oscar (2001) Comercio electrónico. -- 1a. ed. corregida -- Lima: Universidad del Pacífico

¹⁰Diana Martínez Carracedo (2017 Tipos de E-Commerce..Publicado en página Web del Observatorio de E-commerce y Transformación Digital <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-ecommerce/>

a) Tipos de eCommerce según finalidad

De acuerdo a la finalidad del comercio electrónico, se encuentran dos categorías marcadamente diferenciadas: las ventas privadas o colectivas y las subastas. Asimismo, se considera la venta individual como la modalidad más empleada.

- Ventas privadas o colectivas: Los usuarios se agrupan para obtener un alto volumen de unidades de compra que les otorgue un descuento máximo, siguiendo la clásica regla: cuanto más demanda tenga un producto, más bajo será el precio. Por lo tanto, un grupo de usuarios se agrupa para conseguir un descuento por volumen. Un ejemplo de esta modalidad es la empresa *Groupon* o *Lets Bonus*. La mismas se encargan de unir los intereses comunes de los compradores que quieren el mismo producto al precio más bajo posible con comercios interesados en vender grandes cantidades en un corto período de tiempo. Un ejemplo de esta modalidad serían los restaurantes, que ofrecen cupones de descuento para asistir en determinadas fechas y horarios utilizando un cupón. De esta manera, canalizan la demanda hacia períodos en los cuales la misma es baja. Por el otro lado, las ventas privadas se caracterizan por ofrecer una selección de artículos (normalmente suntuarios, por ejemplo, maquillajes joyería, etc.) a precios reducidos. Estos descuentos se realizan de forma temporal y solo destinada a usuarios que se han inscripto en el sitio web del comerciante. Marcas de alta gama han lanzado exitosamente modalidades de compra privada, por ejemplo, la marca de autos de alta gama *Mercedes Benz* ofrece *merchandising* (artículos promocionales de su marca) y beneficios en su sitio web a usuarios con contraseña; formando así un club exclusivo de conductores.
- Subastas: La subasta se dispone en un horario determinado de apertura y cierre. El producto o servicio cuenta con un precio de salida y los usuarios acceden a la puja. En ocasiones existe la posibilidad de adquirir el producto con descuento en el caso de no haber resultado ganador de la subasta. Una compañía que se ha posicionado en el sector de subastas es *Ebay*, ofreciendo la opción de comprar el artículo en el momento u ofertar por el mismo.
- Venta individual: es la transacción que se da con más frecuencia. En esta modalidad, personas o empresas compran individualmente, sin agruparse ni exigir ninguna condición de exclusividad (como ser en el caso de ventas colectivas); y sin tener las condiciones de horario de apertura y cierre (como ser el caso de las subastas).

b) Tipos de eCommerce según destinatario

- B2B: Business to Business (de negocio a negocio). La operación comercial es realizada entre dos empresas online, sin la intervención de clientes finales.

La relación entre las dos empresas suele tener como objetivo fundamental ulterior vender el producto o servicio final al consumidor. Una subcategoría dentro del B2B es el Business-to-Business-to-Consumer (B2B2C), modelo a través del cual un negocio provee algunos productos o servicios a otras empresas, que a su vez cuentan con sus propios clientes. Este modelo de negocios está orientado principalmente para compradores mayoristas. En muchas ocasiones, los precios no son fijos, sino que dependen de variables de negocio como ser el volumen comprado, los acuerdos comerciales, etc. Además, muchos proveedores exigen cantidades mínimas de producto para realizar la venta. Un ejemplo de plataforma B2B es Alibaba, la cual conecta fabricantes, distribuidores y proveedores con compradores mayoristas. Tienen diferentes categorías de miembros para registrarse como distribuidor o proveedor. Siendo una de las plataformas más grande del mundo, se pueden encontrar grandes fabricantes y fábricas de China. Otro ejemplo es la plataforma de ecommerce oficial de Ford Motors. A través de su sitio web no venden automóviles, sino que se dedican a comercializar autopartes para vehículos Ford y Lincoln a través de sus marcas Ford Parts y Ford Motorcraft. Estas piezas solo son comercializadas a empresas/casas de repuestos. Al ingresar al sitio web, el comprador debe identificarse para poder realizar la compra. Este sería un ejemplo de B2B2C, donde Ford vende a un taller y el taller posteriormente comercializa las autopartes con sus clientes

- B2C: Business to Consumer (negocio a consumidor). Se trata de un modelo muy extendido y es el llevado a cabo entre el negocio online y el usuario o cliente que compra un producto o contrata un servicio. En este modelo, en la mayoría de los casos, el negocio tiene como proveedores otras empresas, pero no se dedica a ofrecer servicios a empresas, sino a clientes finales. Existen varios ejemplos de esta modalidad, como ser los *Marketplaces* (mercados en línea) Amazon, Mercado Libre, JD.com, etc; sitios web y aplicaciones móviles de empresas que ofrecen sus productos o servicios.
- C2C: Consumer to Consumer (consumidor a consumidor). Esta modalidad implica la interacción entre los consumidores, donde una parte ofrece un producto o servicio a otra directamente mediante una plataforma online que facilita la interacción entre compradores y vendedores. Un ejemplo es la plataforma Airbnb, que pone en contacto a personas que alquilan apartamentos o habitaciones directamente con clientes que buscan hospedaje. Esta modalidad se encuentra muy extendida en sitios web de que ofrecen artículos de segunda mano y en la modalidad de subastas en línea. Por ejemplo, a través de los sitios de Ebay, Olx y Mercado Libre, donde una persona puede ofrecer un artículo en venta y otras personas pueden hacer una oferta para comprarlo. Los sitios de la subasta cargan normalmente comisión a los vendedores que los utilizan, estas plataformas actúan como intermediarias entre los consumidores. Asimismo, a través de las redes sociales como ser Facebook, Instagram, etc, las personas pueden interactuar entre sí ofreciéndose productos diversos, generalmente de segunda mano.

- B2E: Business to Employee (negocio a empleado) Todo lo que una empresa ofrece directamente a sus empleados a través de Internet entra dentro de esta categoría. Se trata de un portal donde existen recursos disponibles de la empresa, como trámites para los empleados. Se utiliza como medio de motivación para los trabajadores y para facilitar los trámites y la comunicación interna corporativa. Asimismo, dependiendo del rubro, la empresa también puede ofrecer a sus empleados productos y servicios. Por ejemplo, una compañía aérea puede ofrecer pasajes a sus empleados mediante su propia Intranet a precios diferenciales, incluyendo además ofertas de compañías aéreas asociadas.
- G2C: Government to Consumer (gobierno a consumidor). Cuando un gobierno municipal, estatal o federal favorece que los ciudadanos realicen sus trámites online a través de un portal creado a tal efecto, tiene lugar el comercio government to consumer.
- C2B: Consumer to Business (de consumidor a empresa): La gran diferencia con las otras modalidades analizadas es que la misma se basa en una transacción de negocio originada por el cliente. Éste es quien en un inicio fija las condiciones de la transacción, sin considerar una oferta específica. Esta modalidad se encuentra extendida en los sectores de ocio y turismo. Un ejemplo de plataforma que opera en esta categoría es Bla Bla Car. Se trata de una red social de viajes de larga distancia en coche compartido, que pone en contacto a personas que quieren realizar un trayecto común y coinciden para hacerlo el mismo día. Mediante dicha plataforma, los usuarios comparten los gastos del viaje sin obtener beneficio, por lo que es el propio consumidor quien inicial la transacción y propone las condiciones, contactándose con otro consumidor que acepta o rechaza esas condiciones.

c) Tipos e-commerce según producto:

Esta clasificación hace referencia a la naturaleza del producto (tangibles o intangibles) o servicio; así como su medio de comercialización.

De acuerdo a esta clasificación, podemos clasificar los eCommerces en tres tipologías (de productos tangibles, de servicios y de contenido):

- De productos: Se incluyen productos tangibles, con diversas subcategorías de productos que son determinantes para el modelo de negocio: *e-tailer* o *marketplace* (comercio minorista en línea o mercado) , *click & mortar* (modelo híbrido de negocios entre el mundo online y offline, la traducción literal es click y mortero) y *etailer & espacio* (comercio minorista y espacio).

Etailer o Marketplace : Este tipo de *e-commerce* vende únicamente en línea y compagina el stock propio de productos o emplea el sistema *dropshipping*. Mediante este sistema no es necesario que la tienda tenga los productos que vende en el almacén. En cambio, cuando la tienda vende un producto, lo compra de un tercero y lo hace enviar directamente al cliente. Se podría definir como un punto de venta digital que pertenece a un distribuidor, quien comercializa productos de distintas marcas. En otras palabras, es una tienda virtual que pertenece a un *retailer* (comerciante minorista). Algunos ejemplos de *e-retailers* (comerciantes minoristas en línea), son las plataformas con las que cuenta Walmart y otros comercios minoristas. Los *e-tailers* suelen confundirse con el concepto de Marketplace. Sin embargo, son conceptos distintos. Un *e-retailer* (a diferencia de un Marketplace) consiste en una tienda minorista llevada al plano digital, por lo que cuenta con los mismos productos que en su tienda física, y desde su punto de venta se encarga de trabajar con la logística de la promoción y el envío de los productos a los clientes. En cambio, un Marketplace o mercado en línea es un espacio en el que las marcas, productores o particulares pueden poner en venta sus artículos. Por lo que el espacio no es de un dueño en particular (por ejemplo, no es de Walmart o de Supermercados Jumbo), sino que pertenece a varias compañías; las cuales promocionan los productos que ofrecen. Ejemplos de *Marketplace* son Mercado Libre, Amazon, Alibaba, entre otras compañías.

Click & Mortar. Tipo de comercio electrónico que combina las opciones de venta online (en línea) y offline (fuera de línea); dando la posibilidad de un modelo de negocios omnicanal. Los consumidores pueden comprar en el sitio web de la compañía, y también tienen la opción de hacerlo en la tienda física. Esta modalidad supone una mayor flexibilidad para los consumidores, y una fuente de ingreso adicional para las empresas, ya que pueden llegar a más consumidores a través de campañas de marketing dirigidas y avisos. Asimismo, puede utilizar los datos generados en la interacción mediante la web para realizar ofertas específicas en la tienda física. Por ejemplo, mientras el cliente se encuentra en la tienda física, el comerciante puede enviarle avisos y anuncios en tiempo real, mejorando la experiencia de compra. Ejemplos de negocios que han aplicado exitosamente esta modalidad son las tiendas de comercialización de bienes suntuarios, como ser diseñadores de lujo; donde la particularidad es que el cliente quiere “sentir” el producto previo a la compra. Un ejemplo de éxito es Burberry, quién creó una tienda digitalizada para que el cliente tenga las mismas facilidades que en el mundo online, pero con el diferencial de estar en una “Mansión Burberry”. En las tiendas, además de contar con terminaciones de lujo, en los probadores hay espejos inteligentes en donde el cliente puede probarse una prenda y ver cómo le queda, pero digitalmente puede probar otro color. También puede solicitar un talle distinto, chequear stock de producto y otras funcionalidades mediante pantallas interactivas. Además, puede solicitar ítems no se encuentran en la tienda, pero que puede recibir por correo. En el sitio web,

puede elegir a prenda y solicitar el envío a domicilio o chequear el stock en la tienda física, solicitando que sea apartado para probarlo. De esta manera, combina la comodidad y rapidez del mundo online, sin descuidar el diferencial de marca que sostiene a Burberry: el lujo.

Etailer & Espacio. Este modelo incluye con venta online la personalización. Se emplea para productos que deben adaptarse a un espacio físico o requieren la puesta en marcha. En el servicio post venta se incluye la personalización y adaptación del producto a los gustos del consumidor. Por ejemplo, en el caso de muebles.

- De servicios: Esta variedad de comercio electrónico ofrece soluciones basadas en la computación en nube a través de programas o aplicaciones que se gestionan desde los servidores de la empresa proveedora del servicio. El acceso suele realizarse a través de una web desde cualquier lugar mediante la conexión a Internet. La comercialización de estos servicios funciona, en numerosas ocasiones, a partir de la venta de licencias. En esta categoría se incluye el SaaS (Software as a Service por sus siglas en inglés, o Software como un servicio). Un ejemplo de esta modalidad es Shopify, que consiste en una plataforma simple e intuitiva que permite crear en pocos pasos una tienda online. El sistema permite organizar los productos, personalizar el diseño de la tienda y aceptar diferentes formas de pago, entre otras funciones. Está orientado a individuos que deseen crear una tienda en línea, pero no posean conocimientos de desarrollo web o no tengan la capacidad de solucionar problemas de tecnología que surgen en la vida cotidiana del negocio. El cliente debe abonar una suscripción de forma mensual para utilizar la plataforma, contando con diferentes opciones de membresía en base a sus necesidades.
- De contenidos: Esta modalidad involucra a múltiples plataformas que ofrecen información, cursos, música, vídeo, e-libros, etc. La publicación de contenidos se ha convertido en el eje central en la estrategia de muchas empresas dedicadas al comercio electrónico a través de la publicación de contenidos en blogs, creación de foros donde los lectores/ usuarios puedan charlar y comentar, elaboración de tutoriales publicados en redes sociales, publicación de entrevistas, reseñas sobre el producto, etc. Una modalidad que ha ido ganando terreno es la publicación de contenidos de *influencers* (líderes de opinión) y personalidades que promocionan el producto y sus múltiples usos y beneficios. Un ejemplo de esta modalidad es a compañía de venta de ropa de lujo online Net-a-Porter. Su sitio web contiene además la revista digital The Edit, la cual tiene entrevistas con diseñadores y celebridades e *influencers* (líderes de opinión) del mundo de la moda, reportajes sobre moda, belleza, tendencias y viajes. Este espacio resulta propicio para hacer recomendaciones de productos que se venden en el sitio web de Net-a-Porter en una forma natural y espontánea. Si bien el modelo de negocios no está orientado a una transacción económica (ya que el usuario puede comprar o no); sí ayuda a apalancar a los negocios creando contenidos interesantes que potencien las ventas de los productos que ofrecen.

d) Tipos de *e-commerce* según plataforma

De acuerdo a las características de la plataforma que se utilice, el portal Connect Americas ¹¹, distingue las siguientes categorías:

Desarrollos propios: Están diseñadas y construidas a la medida de la empresa que solicita su creación.

Plataformas de código abierto: Estas son desarrolladas pensando en atender una amplia variedad de comercios, por lo que no son completamente ajustables a las necesidades de una empresa. Si bien este tipo de plataformas se descargan, instalan y utilizan, en algunos casos, pueden necesitar del trabajo de especialistas para su puesta en marcha.

Plataformas con licencia: Son creadas por empresas especializadas en el desarrollo de software, como, por ejemplo: IBM, Oracle, entre otras. Para su implementación, se requiere siempre de la asistencia de un especialista de la empresa desarrolladora quien se encarga de realizar las adecuaciones necesarias para que la plataforma se ajuste a los requerimientos del comercio que compró la licencia.

Otras plataformas: Compuesto por aplicaciones para el comercio electrónico en redes sociales, como es el caso de Facebook + *e-commerce*.

Otro tipo de aplicaciones son los mercados *on-line*, como Mercado Libre. A estas se suman, las herramientas para que las Pymes construyan y editen su propio sitio web. Dentro de esta categoría, se encuentra la modalidad más utilizada en la actualidad que es el Social & Mobile eCommerce: (*comercio electrónico basado en la utilización de redes sociales y dispositivos móviles*): es el comercio electrónico basado en una red social como Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, entre otras. La principal diferencia con otras modalidades de *e-commerce* (por ejemplo, a través de un Marketplace o sitio web) es que la venta del producto o servicio no es la prioridad en la interacción. Mientras que en el Marketplace o sitio web el usuario realiza la búsqueda del producto o servicio que desea, la venta vía social *e-commerce* se genera a partir de las relaciones sociales entre los usuarios. Esta interacción puede darse de diferentes maneras relacionadas con contenidos digitales, por ejemplo, foros donde se publican recomendaciones, blog de un *influencer* (líder de opinión) que recomienda el producto o servicio, etc. De esta manera, el internauta puede convertirse en un potencial cliente.

Muchas empresas optan por facilitar una aplicación a los usuarios con el fin de facilitar la navegación y la compra. Si bien es una modalidad bastante extendida para productos, en el área de servicios ha tenido un crecimiento explosivo. Ejemplos de aplicaciones móviles de esta categoría son las que permiten conectar con cadetes para delivery de productos (Pedidos Ya, Glovo, Rappi, etc), aplicaciones que conectan pasajeros con choferes (Uber,

¹¹ Tomado de la Página Web de Connect Americas (Diciembre 2013). Conoce los tipos de plataformas de *e-commerce*: <https://connectamericas.com/es/content/conoce-los-tipos-de-plataformas-de-e-commerce>

Cabify, etc) y diversas aplicaciones que permiten conectarse con individuos que realizan todo tipo de servicios (arreglos para el hogar a través de IguanaFix, servicios de peluquería estética a domicilio a través de la app Mooi, etc.).

1.3. Historia del comercio electrónico ¹²

Para contextualizar el concepto de e-commerce, conviene referirse en primera instancia a la década de 1960, donde tuvieron lugar hechos que marcaron el nacimiento del mundo electrónico. En 1920, surgió en los Estados Unidos la venta por catálogo. Este sistema implicó una innovación para la época, ya que fue la primera vez que se podía comprar sin antes ver el producto. La venta por catálogo funcionaba mediante fotos ilustrativas del producto.

De esta manera, no era necesario estar físicamente presente para valorar el producto, sino que el consumidor podía valorarlo a través de fotos y herramientas interactivas, como se observa en las figuras 1 y 2 ¹³



Figure 1 Venta por catálogo EE.UU. 1920



Figure 2 Venta por catálogo EE.UU. 1920

¹²La reseña histórica fue elaborada en base a la información extraída de la siguiente fuente: Giriboldi, Gerardo (1999): Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas

¹³ Adaptado de Blanco, Patricia (2012). La Historia del comercio electrónico. <https://www.lynkoo.com/etiqueta/resumen-historia-comercio-online/>

Sin embargo, no fue sino hasta la década de los '60 en que se dieron los cambios que propiciaron el surgimiento de la industria tal y como la conocemos hoy en día.

En dicho año se crea en Estados Unidos una importante forma de intercambio de datos tecnológicos (*EDI-Electronic Data Interchange*); que permite a las empresas realizar transacciones electrónicas e intercambiar información comercial.

En el año 1968, surge el correo electrónico. En la siguiente década (1970) surgen las transferencias electrónicas de fondos (*EFT-Electronic Funds Transfer*) entre los bancos; permitiendo optimizar los pagos electrónicamente y de forma segura. Sin embargo, en aquella época las transacciones mediante ordenador aún eran muy limitadas.

En el año 1980 se le dio a la venta por catálogo un mayor dinamismo con ayuda de la televisión, mediante las "televentas". La TV le confería al producto un mayor realismo, y la persona no debía salir de su hogar para poder apreciar sus cualidades y atributos. Este tipo de venta directa se hacía mediante la utilización las llamadas telefónicas y el pago se realizaba a través de las tarjetas de crédito.

Todos estos hechos fueron los precursores cuando en el año 1989 se dio el hito fundamental que cambiaría la historia de las interacciones a través del ordenador: el surgimiento de las *www* (World Wide Web). El "boom" del internet hacia fines de los 90' permitió a la industria del comercio electrónico desarrollarse como nunca antes, donde se crearon portales exclusivamente dedicados a esta actividad como ser eBay y Amazon.

No en vano, las empresas líderes en comercio electrónico como ser Amazon en Estados Unidos, Alibaba en Asia (principalmente China) y Mercado Libre en Latinoamérica han surgido en la década de los '90 ambas dos fueron creadas en el 1999 o sea a fines de la década del 90, al auspicio del auge de la web.

Con la revolución tecnológica que se dio en los años 2000 a través de los teléfonos inteligentes, el mundo ha acelerado sus ritmos en todo sentido. Ya en 2020, las redes 5G y el avance de la Inteligencia Artificial han modificado los patrones de consumo. . Por lo que los consumidores del Siglo XXI son sustancialmente diferentes a los del siglo pasado, y esto obliga a las empresas a adaptarse a nuevos hábitos de consumo.

Capítulo 2: El consumidor del Siglo XXI

2.1 El comercio electrónico en el último año:

Las ventas realizadas mediante plataformas de comercio electrónico han tenido un crecimiento exponencial en los últimos años, y actualmente se encuentra en una fase de transformación. En la figura N° 3 se muestran los resultados de un estudio reciente realizado Erick Cavillo, socio líder de la consultora Deloitte¹⁴ (2019) donde se muestra el porcentaje de usuarios de internet que reportan realizar cada actividad (basado en la encuesta realizada)¹⁵:

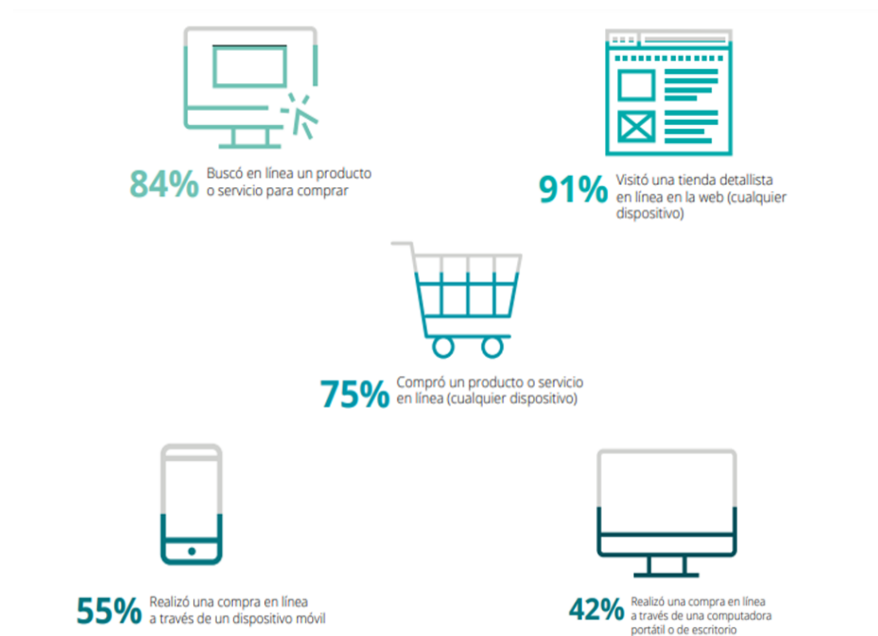


Figure 3 Actividades realizadas por usuarios de Internet, enero 2019

¹⁴ Cavillo, Erick (2019) Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

¹⁵ Adaptado de Cavillo, Erick, (2019)..Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

En el mismo estudio, se analiza el crecimiento global del comercio electrónico por categoría. En la figura N°4¹⁶: se muestra la evolución anual del monto total gastado por el consumidor por categorías de comercio electrónico en todo el mundo:

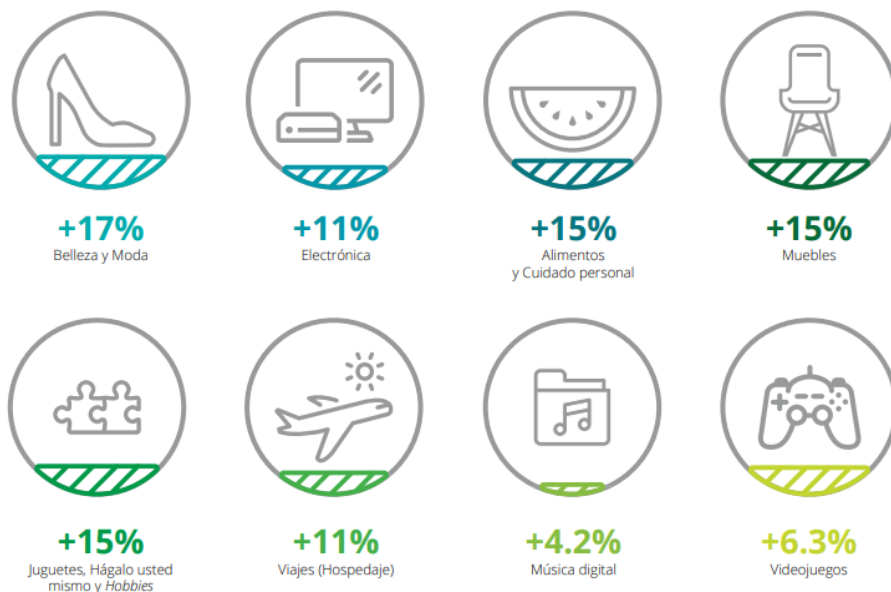


Figure 4 Evolución anual del monto total gastado mediante canales e-commerce, por consumidor por categoría , 2018

En la Argentina, según el estudio MID 2019 publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 9 de cada 10 argentinos compraron online alguna vez, y 7 lo hicieron durante el último año.¹⁷

Este explosivo crecimiento representa una gran oportunidad para el sector, la vez que plantea enormes desafíos. En el corto plazo, es de esperar que se expanda su alcance, lo que lo convierte en un mercado más complejo y competitivo.

2.2 Factores tecnológicos

El avance tecnológico implica que es un sector en constante proceso de transformación, a la vez que posibilita una mayor y mejor conectividad para realizar las compras en línea. En tal sentido, se puede apreciar que desarrollo del comercio electrónico se dio conjuntamente con el de la evolución en la oferta, disponibilidad y variedad de medios de pago, saliendo de los métodos tradicionales de tarjetas de crédito y débito; los medios de

¹⁶ Adaptado de Cavillo, Erick, (2019). Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

¹⁷ CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (28 de agosto de 2019). Crece el e-commerce en el primer semestre del año. <https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semestre-del-ano>

pago electrónicos han ido ganando terreno. Estos avances repercuten en la forma de hacer negocios, dado que el comercio electrónico brinda la posibilidad de traspasar las fronteras, permitiendo a las empresas (tanto multinacionales como Pymes, e incluso particulares) llevar sus productos y servicios al mundo. Asimismo, las tecnologías aplicadas al análisis de grandes volúmenes de datos permiten a las empresas analizar patrones, tendencias y preferencias del consumidor; lo que se traduce en mayores oportunidades para expandir y consolidar sus negocios.

Sin embargo, las empresas deben estar atentas a las constantes exigencias de sus clientes, las cuales evolucionan rápidamente, dado que la conducta y los hábitos de los consumidores se encuentran en constante redefinición,

Esto obliga a las organizaciones a redefinir sus estrategias a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; lo que implica analizar las variables que intervienen en la cadena de valor y su modelo de negocios, lo cual implica cuestionar si las empresas dedicadas al comercio electrónico son en última instancia empresas de tecnología, analítica de datos, o una combinación de estos tres elementos. Sobre estos puntos se ahondará más adelante al analizar los avances tecnológicos y las oportunidades y desafíos que suponen.

2.3 Nuevas tendencias

Dado que el paradigma que rige los negocios en el Siglo XXI es el *customer-oriented (orientado al cliente)*, los negocios buscarán concentrarse en lo que los consumidores necesitan: cuando, cómo y en qué plazo. Asimismo, buscarán mejorar su experiencia, y mediante el *Big Data* (análisis de grandes volúmenes de datos), anticiparse al ofrecerle productos de acuerdo a sus preferencias.

Según el informe publicado por Deloitte al que se hizo referencia en párrafos anteriores¹⁸ *“entre los beneficios más importantes que los usuarios observan de este tipo de negocios está el ahorro de tiempo, pues no es necesario acudir a los establecimientos, ahora pueden comprar a la hora que quieran y cuentan con mayor información del producto y/o servicio, lo que les permite tomar una mejor decisión de compra; en el caso de los negocios, el impacto más significativo de vender en línea es el ahorro en la renta de establecimientos físicos, así como el alcance local, nacional e internacional que pueden llegar a tener”*, por lo que a priori, parecería que el consumidor del Siglo XXI prefiere no trasladarse para realizar sus compras, pudiendo hacerlas desde su domicilio, lugar de trabajo, o Smartphone (teléfono inteligente) en cualquier momento. Si esto fuera lo correcto, todo indicaría la reducción de espacios físicos en pro de los *Marketplaces*.

Sin embargo, se puede apreciar el cambio y evolución en los patrones de consumo en los últimos años con el auge de los *pick-up centers* (almacenes donde se retira la mercadería), lo que permite la modalidad de compra en línea y recolección de productos en tienda. Esta modalidad supone una mayor flexibilidad para el consumidor, acortando los plazos de entrega y suponiendo un ahorro de costos para las empresas (ya que reducen el costo logístico de traslado de mercadería).

¹⁸ Erick Cavillo (2019) Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

Según un estudio realizado por la consultora McKinsey en 2016 en el que se hacía una proyección a futuro,¹⁹ la clave para el desarrollo del e-commerce está en la “última milla”; que en muchos casos supone el 50% del costo total del envío y es el último eslabón de la cadena de distribución. Además, las empresas pueden aprovechar esta modalidad para potenciar sus ventas, ya que muchos de los clientes que van a recoger un producto a la tienda terminan comprando otro, lo cual representa un ingreso adicional. En tal sentido, los datos que surgen del estudio MID publicado por la consultora Kantar para 2019²⁰ destaca que el pick up continúa siendo una de las opciones preferidas por los argentinos, optando por dicha modalidad el 46% de las personas encuestadas para el estudio; si bien se aprecia una tendencia de la disminución de la preferencia de esta modalidad frente a la alternativa de envío a domicilio.

Según informe publicado por la consultora Deloitte (2019)²¹ *“la realidad es que hay empresas que identificaron diferentes tipos de consumidores o, incluso, consumidores que tienen preferencias diferentes, dependiendo de la ocasión de compra. Por ejemplo, existen usuarios que prefieren comprar en línea y recoger su mercancía en tienda; hay otros que prefieren comprar en tienda y destacan otra clase, que opta por comprar en línea y recibir la mercancía en su domicilio, preferencias que tienden a cambiar, dependiendo de las necesidades del artículo en específico o de la urgencia del mismo”*

Lo mencionado anteriormente es un claro ejemplo de como la conducta y los hábitos de los consumidores se encuentran en constante redefinición, lo cual se acentúa aún más sumados los cambios y el desarrollo de las nuevas tecnologías que impactan en la experiencia de compra y en la vida cotidiana de las personas. Esto obliga a las empresas a redefinir sus estrategias a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo; lo que implica analizar las variables que intervienen en la cadena de valor y su modelo de negocios.

2.4 Hacia un mundo omnicanal

Un ejemplo que explica claramente esta problemática es el desafío de la omnicanalidad. En artículo publicado por la consultora Deloitte en el año 2016²², se define el concepto

¹⁹ Mc Kinsey & Co: Martin Joerss, Jürgen Schröder, Florian Neuhaus, Christoph Klink, Florian Mann (2016). Parcel delivery: the future of the last mile https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx

²⁰ Morrow, Mike (2019). Promotion Trends 2019: Mid Year Cath-Up <https://www.kantarmedia.com/us/thinking-and-resources/blog/promotions-trends-2019-mid-year-catch-up>

²¹ Erick Cavillo (2019) Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>

²² Fernando Oliva, Adriana Berlingieri, Gonzalo Lema, Federico Dadalt, Fabian Varietti, (2016): En búsqueda de la omnicanalidad: el cliente en el centro nuevamente. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>

como “la estrategia y gestión de canales que tiene como objetivo la integración y alineación de todos los canales disponibles, con el fin de brindar a los clientes una experiencia de usuario homogénea a través de los mismos”.

Se plantea a la omnicanalidad como una evolución de la modalidad anterior de multicanalidad. La modalidad anterior consistía en que las empresas ofrecían un conjunto de distintos canales a sus clientes, pero la información gestionada en cada canal es independiente, de forma que los clientes deben mantenerse en un canal para el consumo de determinado servicio. En un ambiente multicanal, el cliente percibe entre la forma de relacionamiento a través de los distintos canales, lo que genera cierta incomodidad. A fin de evitar la desmotivación del cliente, la omnicanalidad surge para lograr que el usuario experimente una interacción homogénea e independiente del canal.

De esta manera surge un cambio de gran magnitud en la industria del *e-commerce*, que pasa a ser *customer-oriented (orientado al cliente)*, donde lo que se busca es mejorar la experiencia del cliente para que continúe eligiendo a la empresa independientemente del canal que escoja para hacerlo. Esto implica un desafío a nivel de logística y desarrollo de software, ya que los procesos implementados son transversales a los canales: los procesos pueden ser iniciados en un canal y continuados por otro. Lo que importa en este caso es la *interacción* con el cliente.

El desafío de capturar la información y gestionarla de forma integral es clave para la implementación efectiva de la estrategia omnicanal; este es el punto clave a combinar en comercio y tecnología.

El desafío de mejorar la experiencia de cliente se da durante toda la interacción en el proceso de compra: desde la disposición del producto/servicio en el Marketplace, la consulta durante la compra (mediante chat, whatsapp de la empresa, etc) hasta el servicio post venta.

La experiencia omnicanal es lograr comunicarse e interactuar en el momento. El cliente debe sentir que en todo momento se puede comunicar con la empresa sin importar el canal, y para esto resulta clave que la estética del canal sea la adecuada y permita identificar a la compañía; y que sus datos sean migrados correctamente de un canal hacia otro.

Por lo tanto, el consumidor del Siglo XXI no solo consume productos y servicios, sino que consume experiencias. Si la experiencia es buena, se convierte en un embajador de la marca en redes sociales, y si no lo es, sus publicaciones negativas podrían eventualmente dañar su imagen.

2.5 Los nuevos *prosumidores*

Según Mara Luisa Solé Moro en su libro *Los Consumidores del Siglo XXI (2003)*²³, en el acto de compra interactúan factores e influencias de muy diversa naturaleza, en la que no solo influyen las características del producto. También tiene incidencia las características de la empresa, en cuanto a la información que proporciona acerca del producto (trazabilidad, amigable con el medio ambiente, de producción nacional o bajo ciertas condiciones especiales de higiene, etc). Asimismo, también influyen las características de

²³Moro, María Luisa (2003) *Los consumidores del Siglo XXI*

la situación de compra: tiempo que dispone el consumidor para efectuar la compra, época del año, así como las características intrínsecas de su personalidad. Por lo que el autor sostiene que la elección de un producto o servicio es el resultado de esta compleja interacción de factores

Según el autor Alvin Toffler en su libro “La Tercera Ola”²⁴ el consumidor del Siglo XXI es a la vez consumidor y productor, acuñando el término “prosumidor”: El prosumidor busca satisfacer sus propias necesidades.

La concepción de prosumidor se aleja del concepto del consumidor pasivo que acepta lo que el mercado tiene para ofrecerle. Anteriormente, las empresas creaban productos para incentivar el consumo, no para satisfacer necesidades; ya que no consideraban a que sus audiencias pudieran tener voz y voto. Todo esto cambió ante el auge de internet y las redes sociales. Ahora, el consumidor es generador de contenidos y creador de ideas y opiniones. En un estudio realizado por IEBS (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores), el 78% de las personas confía en las recomendaciones de otros consumidores, lo cual evidencia el poder del nuevo consumidor.²⁵

Un ejemplo de éxito es la empresa Addidas, que permite a sus clientes personalizar sus zapatillas en su portal web, lo que lo convierte en consumidor y productor a la vez. En el mismo sentido, a través de la campaña “Casting de Sabores”, Lay’s puso en manos de los consumidores la elección del sabor de sus nuevas chips. Los interesados debían presentar una propuesta que incluyera el nombre del sabor, su composición y las razones de por qué debería ser el elegido. Además, los consumidores también serían los encargados de votar entre las tres propuestas finalistas.

Por lo que, para posicionarse en el mercado, las empresas deben ser capaces canalizar los datos generados por los prosumers para contar con información relevante que permita satisfacer, e incluso anticiparse a sus necesidades. Para ello, es vital contar con técnicas que permitan el análisis de datos certero y en tiempo real. Esto plantea la interrogante de si las empresas de *e-commerce* implican solo esta faceta, o son en última instancia empresas de tecnología.

2.6 Consideraciones

La tecnología es lo que facilita la interacción y las transacciones, pero a su vez es lo que les permite a las empresas seguir vendiendo a través de los datos que proporciona. Por ejemplo, interactuando con el usuario se captan datos de su edad, sexo, fecha de cumpleaños y los productos que compra. Supongamos que la interacción la realiza una mujer de 30 años, que compró unas zapatillas deportivas y se dispone de información de que en 15 días será su cumpleaños. Automáticamente, se podrá lanzar una campaña dirigida que apunte hacia el usuario; ofreciéndole un conjunto deportivo de similares

²⁴ Toffler, Alvin (1979): La Tercera Ola

²⁵ Gillibets, Gaia (2013). El prosumidor, cómo es y cómo se comporta. IEBS (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores). <https://www.iebschool.com/blog/prosumidor-marketing-digital/>

características a sus zapatillas, que en los próximos días estará rebajado mediante un obsequio especial por la semana del cumpleaños. De esta manera se desdibujan los límites que antes parecían estar claramente definidos: ¿estamos ante una empresa de comercio electrónico, que vende bienes y servicios? ¿estamos ante una empresa *de hi-tech?* (*tecnología de punta*) ¿estamos en una empresa de analítica de *big data?*. (*grandes volúmenes de datos*) ¿O estamos ante una industria que combina los tres elementos?

Sin duda, la tecnología es el eje vertebral del funcionamiento de la industria del *e-commerce*, ya que el relacionamiento con el cliente está basado en la misma. Mientras que en el esquema tradicional la interacción era persona a persona, el mundo virtual supone la interacción con la pantalla; donde un sistema funcional y amigable al usuario torna vital en la experiencia de compra.

De los aspectos analizados, se puede concluir que el comercio electrónico ha tenido su auge no solo por los importantes avances tecnológicos, sino que también aconteció en el marco de un cambio de paradigma que implica una complementariedad de roles entre productores (empresas, individuos) y consumidores (que también pueden ser las mismas empresas e individuos).

Capítulo 3: Empresas pioneras en comercio electrónico

3.1 El comercio electrónico en el mundo

De acuerdo al Índice Mundial de Comercio Electrónico publicado por la empresa Linio (2018) ²⁶, los 10 países con mayor ingreso de ventas en comercio electrónico son China, Estados Unidos de Norteamérica, Reino Unido, Japón, Alemania, Corea del Sur, Francia, Canadá e India.

En la figura N°5 se muestra²⁷ las regiones muestra claramente el liderazgo de Estados Unidos y China, que registran ventas por más de 500 MM.

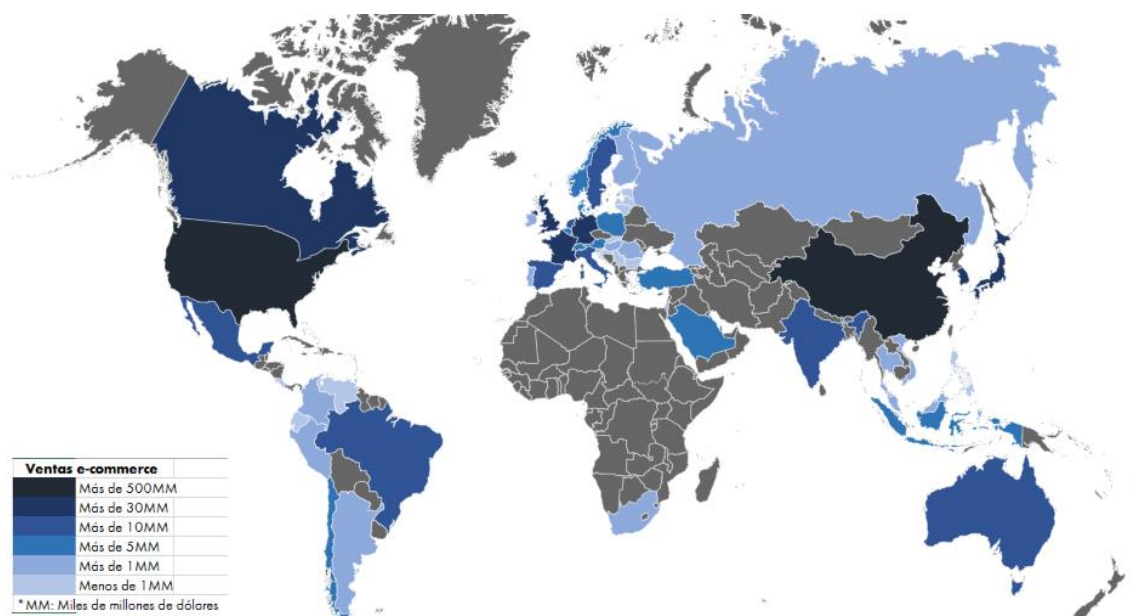


Figure 5 Ventas e-commerce en el mundo, 2018

Sin embargo, analizando detenidamente las cifras, se aprecia que la región de Asia explica un 46% de las ventas e-commerce en el año 2018, marcando una diferencia de 16 puntos sobre la región de Estados Unidos y Canadá. En la tabla número 1²⁸, se analiza el porcentaje de ventas por región en el mundo en 2018:

²⁶Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>

²⁷ Adaptado de Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>

²⁸ Adaptado de Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>

Región	Suma de VENTAS E-COMERCE (USD) 2018	%
ASIA	827.294.000.000,00	46%
USA & CA	544.548.000.000,00	30%
EUROPA	329.278.000.000,00	18%
LATAM	56.749.927.834,00	3%
MEDIO ORIENTE Y OTROS	37.653.000.000,00	2%
Total general	1.795.522.927.834,00	

Table 1 Ventas de e-commerce en el mundo, 2018

En la figura N° 6²⁹, se grafica la información correspondiente a las ventas e-commerce en 2018 por región:



Figure 6 Ventas de e-commerce en el mundo por región, 2018

²⁹ Adaptado de Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>

En la tabla N°2 se muestra información sobre los países que explican el 90% del total de las ventas e-commerce en el año 2018 (en USD)³⁰

REGION	PAIS	VENTAS E-COMERCE (USD) 2018
ASIA	China*	636.087.000.000
USA & CA	USA	504.582.000.000
EUROPA	Reino Unido	86.450.000.000
ASIA	Japón	81.693.000.000
EUROPA	Alemania	70.345.000.000
ASIA	Corea del Sur	63.720.000.000
EUROPA	Francia	49.432.000.000
USA & CA	Canadá	39.966.000.000
ASIA	India	22.138.000.000
LATAM	Brasil	19.722.580.000
MEDIO ORIENTE Y OTROS	Australia	18.628.000.000
LATAM	México	17.629.609.834

Table 2 Países líderes en ventas de e-commerce por región, 2018

En la figura N° 7:³¹ se grafica la información correspondiente a los países líderes en ventas e-commerce en 2018 por región:

³⁰ Adaptado de Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-e-commerce>

³¹ Adaptado de Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-e-commerce>

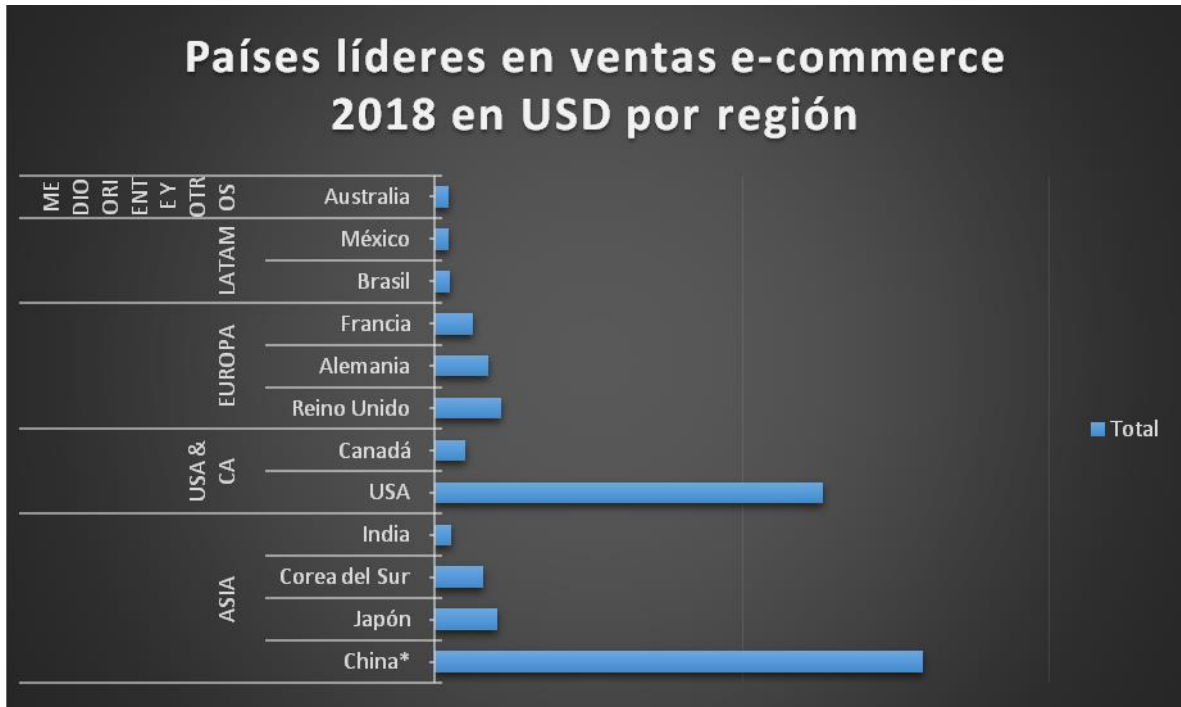


Figure 7 Países líderes en ventas de e-commerce por región , 2018

Si bien el mercado asiático (cuyo motor es principalmente China) dominó en cuanto a ventas en unidades monetarias en 2018, esto se debe a que su población es notoriamente mayor a la del resto del mundo. Sin embargo, es interesante analizar los ingresos per cápita por ventas de e-commerce, donde el liderazgo lo tiene Estados Unidos, USD 2.000 al año. En la tabla N°3 se detallan los ingresos por usuario por ventas de e-commerce y el número de usuarios por país en 2018³²

³² Statista, 2018. El estado del ecommerce en el mundo en 2018 <https://es.statista.com/grafico/16202/gasto-en-ecommerce-por-usuario/>

Pais	Ingresos por Usuario (USD)**	N poblacion***
Estados Unidos	2.043	259
Reino Unido	1.698	53
Alemania	1.141	64
Francia	1.047	49
China	657	1003
España	623	28
Italia	421	38
Mexico	138	60
Brasil	128	119
Argentina	122	26

Table 3 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce y número de usuarios, por país, 2018

En la figura N° 8 ³³ se grafican los ingresos por usuario (USD) por ventas de e-commerce y el número de usuarios (en millones) en 2018:

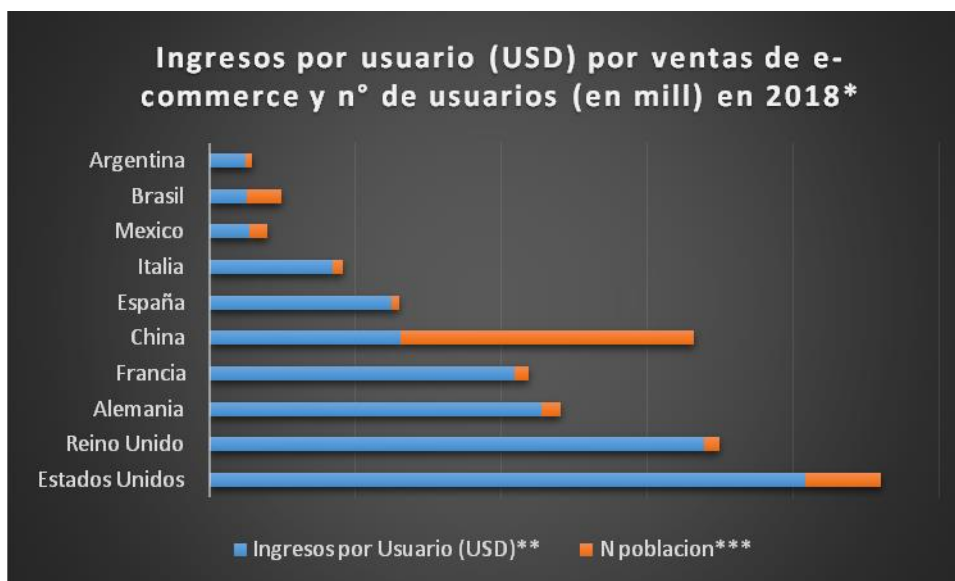


Figure 8 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce y número de usuarios, por país, 2018

³³ Statista, 2018. El estado del ecommerce en el mundo en 2018 <https://es.statista.com/grafico/16202/gasto-en-e-commerce-por-usuario/>

**Venta de artículos materiales a consumidores finales a través de canales digitales (B2C) a través de ordenadores y dispositivos móviles*

***Ingresos per cápita en USD*

****Usuarios en millones.*

De los datos analizados, surge claramente que los países que dominan los ingresos por usuario (además de Estados Unidos) son los países europeos.

Sin embargo, se aprecia que el mercado latinoamericano (destacándose Brasil y México de la región LATAM) tienen un gran potencial, ya que después de Estados Unidos y China presentan la mayor cantidad de población y por ende de potencial mercado.

Sin embargo, 2020 está resultando un año particular.

Es oportuno analizar el contexto actual a la luz de los acontecimientos de los últimos meses. Especialmente, la pandemia de Covid-19 ha provocado cambios profundos en la industria, cuyas consecuencias marcarán la impronta de su crecimiento en los próximos años. En base a este panorama, el experto Ethan Cramer-Flood (2020) ha actualizado sus previsiones para lo que resta de 2020. Su estudio fue publicado por el portal especializado E-Marketer³⁴.

En tal sentido, las previsiones realizadas por experto Ethan Cramer-Flood (2020) indican que, si bien la pandemia ha ocasionado que millones de usuarios se volcaran hacia el mundo online, el crecimiento del e-commerce será desigual en 2020. Pronostica que el crecimiento del comercio electrónico minorista desacelerará su ritmo para situarse en un 16.5%; una cifra algo más modesta que la tasa del 20.2% registrada en 2019. Si bien varios países mantendrán o incluso aumentarán sus tasas de crecimiento, los gigantes China e India se desacelerarán sustancialmente en comparación con años anteriores.

Igualmente, la región de Asia- Pacífico será la que ostente el liderazgo una vez más. Dominado por China, la región liderará las ventas de comercio electrónico, representando un 63% de las ventas mundiales minoristas, seguida muy de lejos por Estados Unidos con un magro 19% y la región europea que concentra apenas un 15%. En la figura N° 9, se encuentran ilustradas gráficamente las ventas minoristas realizadas mediante canales de comercio electrónico en el mundo durante 2020 (cifras a mayo del corriente)³⁵.

³⁴Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Spot. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

³⁵ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (Junio 2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Spot. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Retail Ecommerce Sales Worldwide, by Region, 2020

billions



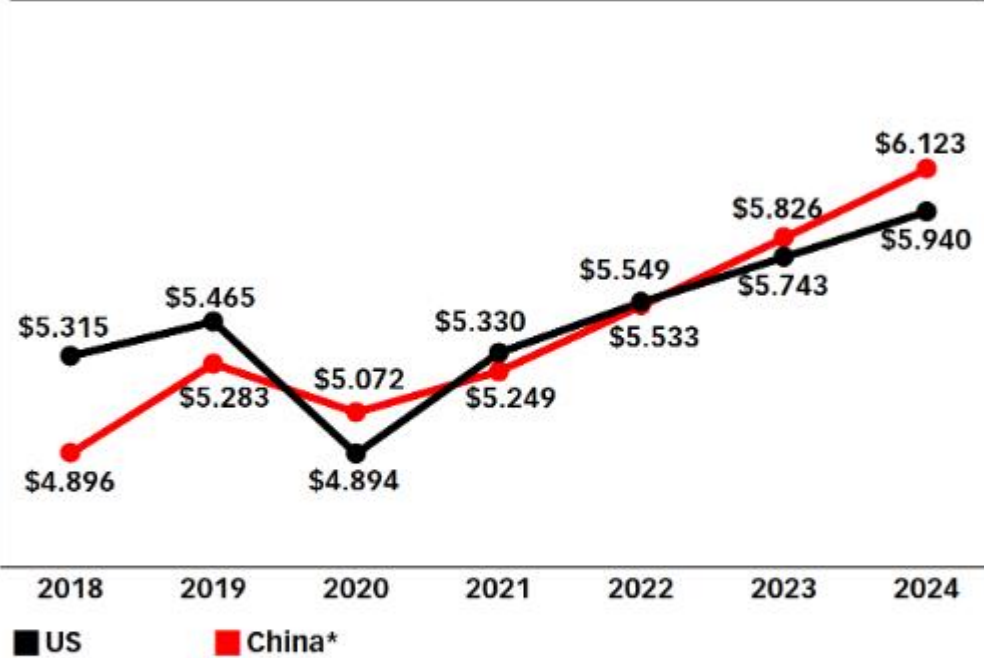
Figure 9 Ventas minoristas de comercio electrónico en el mundo, por región, cifras cerradas a mayo 2020

Si bien se espera que el mercado chino de ventas minoristas muestre un declive por primera vez en la historia (se pronostica que en el entorno del 4% este año); igualmente se espera que supere a Estados Unidos para convertirse en el principal mercado-con USD 5,072 trillones; mientras que el mercado estadounidense se contraerá por un margen aún mayor. Se pronostica que Estados Unidos alcance la cifra inferior de USD 4,894 trillones. Estas cifras son para el total de las ventas minoristas. La figura N° 10 muestra comparativamente las cifras de ventas minoristas en China y Estados Unidos para el período 2018-2024³⁶:

³⁶ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Total Retail Sales in China* and the US, 2018-2024

trillions



Note: excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice goods sales; *excludes Hong Kong
 Source: eMarketer, May 2020

T11053

www.eMarketer.com

Figure 10 Ventas minoristas en China y Estados Unidos, 2018-2024

Respecto a las ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce, el experto Ethan Cramer-Flood en su publicación en el portal e.marketer³⁷ estima que el consumo de China sea de USD 2.090 trillones (es decir, un 41% del total de ventas minoristas totales); lo que representa un crecimiento del 16% respecto a 2019. Sin embargo, esta estimación se encuentra 7.7 puntos porcentuales por debajo del pronóstico pre pandemia; pero igualmente representa cientos de billones de dólares adicionales en consumo comparados con 2019.

Respecto a su rival Estados Unidos, ya para inicios de 2019 las proyecciones no eran del todo optimistas. A febrero de 2020, Ethan Cramer-Flood ³⁸anticipaba un crecimiento modesto de apenas 2.8% para el total de ventas minoristas. Considerando el contexto actual de recesión en la economía estadounidense, la cual presenta millones de solicitudes de desempleo, cierre de establecimientos y medidas de austeridad; el portal

³⁷ Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

³⁸ Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

estima que el consumo minorista total se declinará en un 10.5%; alcanzando la cifra de USD 4.894 trillones.

Respecto a las ventas minoristas realizadas mediante canales de *e-commerce*, Ethan Cramer-Flood ³⁹estima que el consumo de Estados Unidos sea de USD 709.78 trillones (es decir, un 14.5% del total de ventas minoristas totales); lo que representa un crecimiento del 18% respecto a 2019. En la figura N° 11, se representa la evolución de las ventas minoristas realizadas mediante canales de *e-commerce* en Estados Unidos para el período que abarca los años 2018-2022⁴⁰:

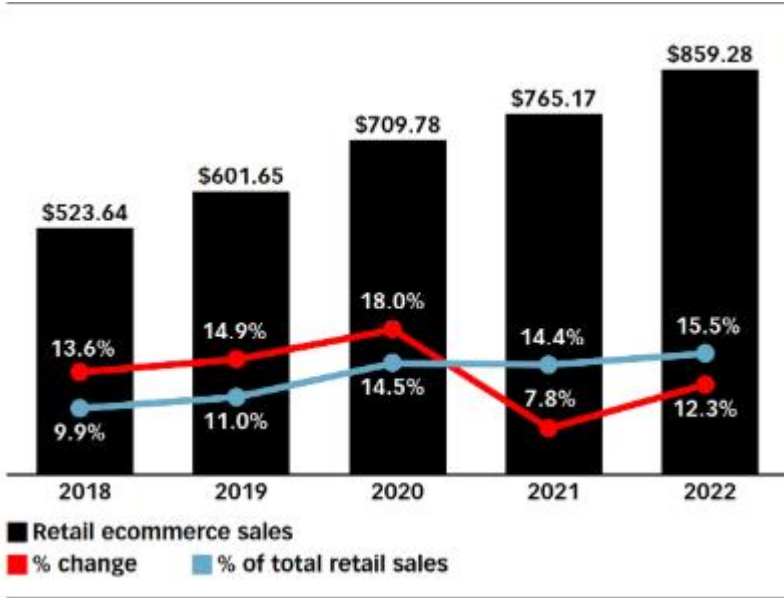


Figure 11 Ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce en Estados Unidos, 2018-2022

Como se mencionó anteriormente al analizar el panorama en 2018, si bien China representa el mayor mercado, el ingreso per cápita por ventas de e-commerce era liderado por Estados Unidos y Reino Unido. En 2019, las cifras actualizadas muestran una tendencia similar, con algunas variantes.⁴¹ Estados Unidos es superado por Reino Unido en un 17% en lo que respecta al consumo por habitante. En promedio, cada británico gasta 3,161 libras por año (aprox USD 4,100 USD) en compras realizadas por canales de comercio electrónico.

Es interesante analizar también el crecimiento de la región de Asia Pacífico, liderado por Corea del Sur, que ha desplazado del ranking a las economías europeas e incluso a

³⁹ Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

⁴⁰ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

⁴¹Search Laboratory, 2019: Global e-commerce opportunities for online retailers. <https://www.searchlaboratory.com/us/2019/04/global-ecommerce-opportunities-for-online-retailers/>

China, por lo que es importante analizar el fenómeno que se está dando en la actualidad, a la luz de los cambios imprevistos que tuvieron lugar en los últimos meses.

En la figura N°12 se analiza el gasto anual per cápita realizado en 2019⁴², de donde surge un incipiente pero fuerte liderazgo de Corea del Sur:

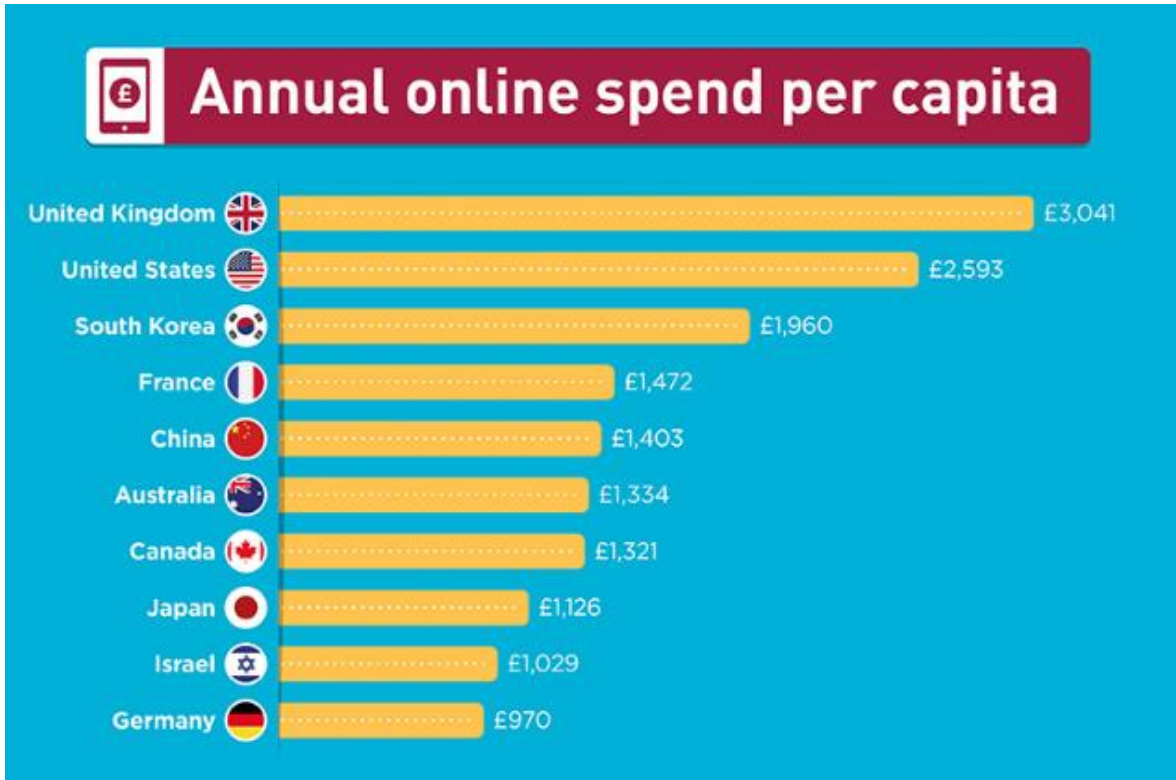


Figure 12 Gráfico de gasto anual en comercio electrónico per cápita, abril 2019

Inicialmente (es decir, antes de la pandemia), se esperaba que 1.4 billones de personas se unieran a la clase media mundial, la mayoría de ellos (aproximadamente el 85%) en la región de Asia-Pacífico.⁴³ Se espera que el desarrollo del comercio electrónico siga desplazándose hacia el este, si bien se augura un menor crecimiento para el gigante asiático chino.

⁴² Adaptado de Search Laboratory, 2019: Global e-commerce opportunities for online retailers. <https://www.searchlaboratory.com/us/2019/04/global-ecommerce-opportunities-for-online-retailers/>

⁴³ Nick Winkler (2020). What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>

Estas previsiones se basan en las últimas cifras cerradas a fines de 2019; que ya mostraban una clara tendencia. En la figura N°13 se muestra gráficamente el crecimiento mundial ventas de ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce, por región en 2019⁴⁴

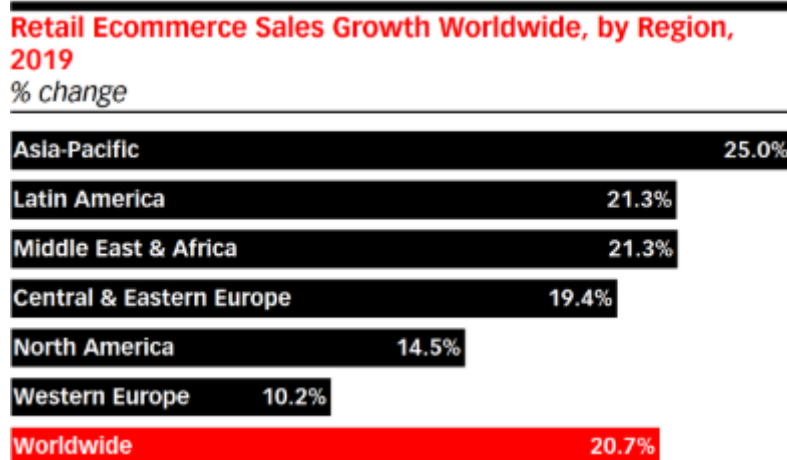


Figure 13 Crecimiento mundial ventas de ventas minoristas realizadas mediante canales de e-commerce, por región, 2019

En la tabla N°4 se lista el top 10 de países líderes en ventas minoristas e-commerce, en 2018 y 2019⁴⁵

⁴⁴ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

⁴⁵ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales, 2018 & 2019

billions and % change

	2018	2019	% change
1. China*	\$1,520.10	\$1,934.78	27.3%
2. US	\$514.84	\$586.92	14.0%
3. UK	\$127.98	\$141.93	10.9%
4. Japan	\$110.96	\$115.40	4.0%
5. South Korea	\$87.60	\$103.48	18.1%
6. Germany	\$75.93	\$81.85	7.8%
7. France	\$62.27	\$69.43	11.5%
8. Canada	\$41.12	\$49.80	21.1%
9. India	\$34.91	\$46.05	31.9%
10. Russia	\$22.68	\$26.92	18.7%

Table 4 Top 10 de países líderes en ventas minoristas e-commerce, 2018 & 2019

Si bien Estados Unidos sigue liderando junto con China y Reino Unido en el total de ventas *e-commerce* en unidades monetarias; se ve claramente que su crecimiento es inferior al registrado por Corea del Sur, Canadá, India y Rusia.

Y si bien los países latinoamericanos no figuran en el ranking basado en unidades monetarias, México y Argentina representan mayores tasas de crecimiento; al igual que países de Asia Pacífico que no figuran o lo hacen en los últimos lugares como India y Filipinas. En la figura N° 14⁴⁶ se muestra gráficamente el top 10 de países con mayor crecimiento en ventas minoristas e-commerce en 2019 con respecto a 2018:

⁴⁶ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales Growth, 2019

% change

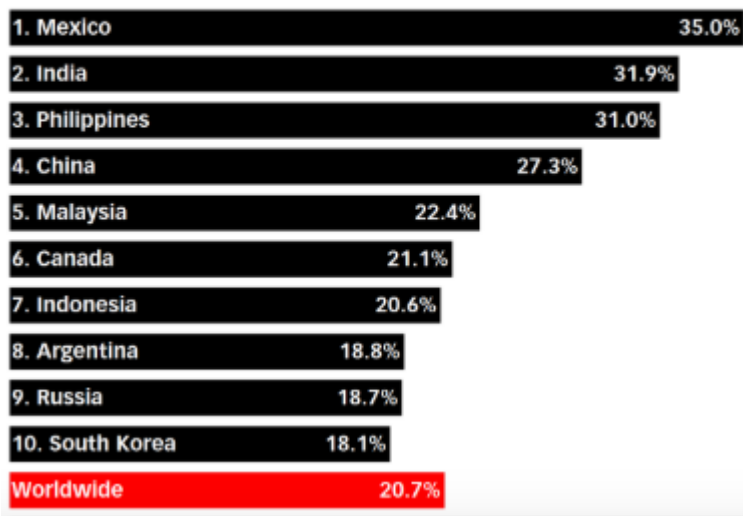


Figure 14 Top 10 de países con mayor crecimiento en ventas minoristas e-commerce, 2018-2019

Sin embargo, las turbulencias mundiales para este 2020 han supuesto un duro revés para el mercado latinoamericano.

Debido al arduo panorama económico causado por problemas estructurales exacerbados por la problemática de la pandemia, el experto: Ethan Cramer-Flood⁴⁷ ha revisado sus previsiones iniciales para América Latina, pronosticando que el total de ventas minoristas registre una caída del 5.3%. Destaca que las cifras presentan diferencias de consideración entre cada uno de los países dada la heterogeneidad característica del continente.

Sin embargo, destaca que espera una recuperación de las ventas totales minoristas a su nivel pre pandemia para principios-mediados de 2022. Pese a la adversa situación, el crecimiento del comercio electrónico sigue estimándose en 2 dígitos; esperándose un crecimiento del 19.4% en las ventas minoristas online. Un ritmo de crecimiento sustancialmente inferior al del año anterior, pero crecimiento al fin.

Se observa también que se espera un crecimiento de la participación del *e-commerce* en el total de las ventas minoristas; acelerada por las restricciones impuestas por los gobiernos con el fin de contender la pandemia. La figura N° 15 muestra la evolución de las ventas minoristas de *e-commerce* en América Latina para el período 2018-2023⁴⁸:

⁴⁷ : Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

⁴⁸ Adaptado de: Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>

Retail Ecommerce Sales in Latin America, 2018-2023

billions, % change and % of total retail sales

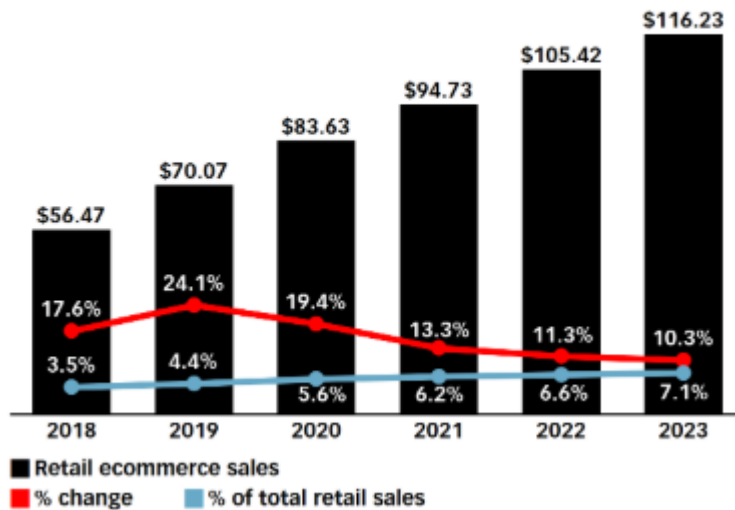


Figure 15 Ventas minoristas de e-commerce en América Latina, 2018-2023

Por lo que las conclusiones para las tres regiones analizadas coinciden en un punto: se espera una disminución del ritmo de crecimiento en el nivel de compras minoristas en el mundo.

Sin embargo, el comercio electrónico captará un mayor volumen de esas ventas totales; producto de la aceleración de su adopción debido a la pandemia. Otro punto interesante a destacar es la pérdida del liderazgo de Estados Unidos y Europa frente a la región de Asia Pacífico. Por lo que dejan entrever las cifras, ya no es solo el volumen de población el único factor que incide en que tengan mayores ventas en unidades monetarias. A medida que se consolida la clase media, el consumo per cápita en venta minorista online crece y posiciona a la región como un mercado atractivo. En la medida que la situación económica post-pandemia se vaya haciendo más clara; se tendrá una perspectiva más exacta de las cifras totales comercializadas. **Lo que sí es claro es que el e-commerce es una modalidad que se consolidará y expandirá en los próximos años; abarcando cada vez un mayor porcentaje en el total de ventas minoristas realizadas en el mundo.**

3.2 El mercado Latinoamericano:

El mercado latinoamericano resulta promisorio por varias razones: el crecimiento de la población presenta tasas superiores que los países desarrollados, contando con un importante porcentaje de población joven.⁴⁹

En Latinoamérica, el porcentaje de la población que utiliza un *Smartphone* (teléfono inteligente) es del 64%, y se espera que llegue al 78% para 2025.⁵⁰ Lo que, es más: se predice que el 90% de todas las interacciones en Latinoamérica serán realizadas mediante dispositivos móviles para 2022.

Asimismo, posee la tasa de adopción más alta de *smartphones* (teléfonos inteligentes) en el mundo después de Norteamérica y Europa; lo que crea numerosas oportunidades para instituciones financieras que pretendan captar más usuarios; lo cual resulta importante en una región que realiza sus transacciones mayormente con efectivo.

Aproximadamente el 70% de la población latinoamericana se encuentra fuera del sistema bancario; lo cual representa una oportunidad para las *fintech* (empresas que combinan finanzas con tecnología aplicada a su servicio) que pretendan brindar soluciones innovadoras para los negocios online.

Estas condiciones propiciaron el surgimiento de Mercado Libre, empresa líder en comercio electrónico en Latinoamérica, surgida en el año 1999...El rápido y explosivo crecimiento de la compañía llevó a que grades jugadores de otras geografías apostaran fuertemente al mercado latino, desarrollando una fuerte competencia. Actualmente, el gigante norteamericano Amazon es el principal competidor de Mercado Libre; conquistando los mercados que presentan una mayor densidad de población (México y Brasil).

El hecho de que el gigante norteamericano Amazon decida incursionar en el promisorio mercado latino indica que el mismo posee un gran potencial, si bien el número de compradores digitales en la región crece a tasas inferiores que en la región asiática. En los últimos años, el número de compradores digitales en la región LATAM viene creciendo a ritmos de entre 6% y 11%, similares a los registrados a nivel mundial. Las cifras con las que cerró el mercado a nivel regional el año pasado son más que promisorias.

De acuerdo con el análisis de Kantar, el comercio electrónico en Argentina al cierre del año pasado 2019 presentó un crecimiento de 7,6%, mientras que en Brasil de 6,6%, en Chile de 5,5%, en Colombia de 9,9% y en México de 3,7%.⁵¹

⁴⁹Cepal (2019): América Latina y el Caribe alcanzará sus niveles máximos de población hacia 2058

<https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-alcanzara-sus-niveles-maximos-poblacion-2058>

⁵⁰Caicedo, Diego (2019): What's Driving The Digital Banking Boom In Latin America <https://news.crunchbase.com/news/whats-driving-the-digital-banking-boom-in-latin-america/>

⁵¹ Vargas, Paola (4 de mayo de 2020). América Latina: Comercio electrónico ha crecido más del 300% en la pandemia. La República, Colombia. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>

No obstante, es un crecimiento bajo frente a otras regiones como la asiática, en donde los aumentos van entre un 11% y 15%.

Sin embargo, América Latina tiene un mercado de 650 millones de habitantes, de los cuales poco más de 155 millones de ellos ya son compradores digitales, esto es, el 8% del total a nivel mundial.

Si bien la participación de la región LATAM en el total mundial es significativamente baja frente a Europa, Estados Unidos y Asia, en materia de ventas a través de comercio electrónico los porcentajes de crecimiento son significativos, situándose alrededor del 20%, pasando de 29.800 millones de dólares en 2015 a 64.400 millones de dólares en 2019 según los cálculos de Statista (2020), cifra que seguirá aumentando hasta los 74.800 millones de dólares en 2020.⁵²

Esto indica que los latinoamericanos que prefieren comprar a través de los canales digitales, cada vez gastan más dinero para adquirir sus productos o servicios por esta vía.

La figura N° 16 muestra las tendencias en ventas minoristas de comercio electrónico en América Latina en el período 2015-2020.⁵³

Ventas minoristas de comercio electrónico América Latina 2015 – 2020

En miles de millones de dólares

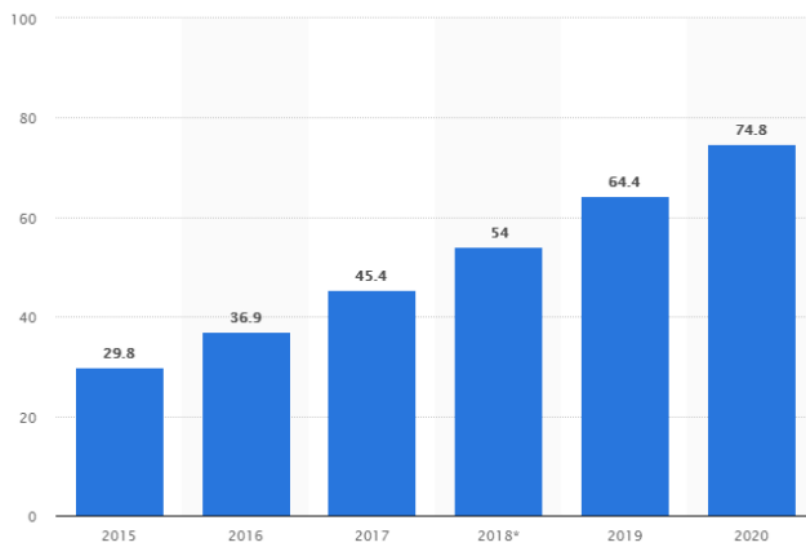


Figure 16 Ventas minoristas de e-commerce en América Latina, 2015-2020

Las estadísticas parecen indicar que este crecimiento obedece al potencial de crecimiento demográfico, ya que, si bien la población total de Latinoamérica es alrededor de dos veces la población de Estados Unidos, las ventas de minoristas a través del canal digital en

⁵² Statista (2020). Ventas Minoristas de comercio electrónico en América Latina
<https://es.statista.com/estadisticas/637442/latinoamerica-ventas-de-comercio-electronico-minorista-de--a-2019>

⁵³ Statista (2020). Ventas Minoristas de comercio electrónico en América Latina
<https://es.statista.com/estadisticas/637442/latinoamerica-ventas-de-comercio-electronico-minorista-de--a-2019>

Estados Unidos son casi ocho veces superiores a las de Latinoamérica, según balances de Statista.⁵⁴

Este hecho se explica por el porcentaje de penetración de Internet, el cual es mucho mayor en los mercados desarrollados. En la figura N° 17⁵⁵ se muestra gráficamente la tasa de penetración de Internet en América Latina y en el Mundo en 2019:



Figure 17 Tasa de penetración de Internet en América Latina y en el Mundo en 2019

**La tasa de penetración en los diferentes países de América Latina va desde el 40% al 92%.

Por lo que se puede concluir que, si bien América Latina presenta un importante rezago comparado a los mercados desarrollados de Estados Unidos y Europa, tiene el potencial de crecer sus ventas a través de canales digitales en la medida que mejore la penetración del Internet y la disponibilidad de medios de pago para lograr efectivizar las transacciones. En capítulos siguientes, se analiza una empresa que ha sabido sortear estas dificultades y posicionarse como una empresa líder en el mercado latino.

⁵⁴ Garzón, Miriam (3 de septiembre de 2019). América Latina concentra el 8% de los compradores digitales a nivel mundial. BBVA Economía, España <https://www.bbva.com/es/america-latina-concentra-el-8-de-compradores-digitales-a-nivel-mundial/>

⁵⁵ Garzón, Miriam (3 de septiembre de 2019). América Latina concentra el 8% de los compradores digitales a nivel mundial. BBVA Economía, España <https://www.bbva.com/es/america-latina-concentra-el-8-de-compradores-digitales-a-nivel-mundial/>

3.3 Caso de éxito en Latinoamérica: Mercado Libre.⁵⁶

Al igual que su competidor Amazon, Mercado Libre surge en el Año 1999. Su fundador Marcos Galperin apostó a que una compañía creada por latinoamericanos pudiera desarrollar una ventaja competitiva frente a compañías extranjeras con poco conocimiento del mercado, apostando en primera instancia a lo que definió como “*mercados de rápido crecimiento*”: Argentina, Brasil y México..

Si bien el gigante Amazon ya estaba presente en Estados Unidos, la base sobre la que Mercado Libre pretendía cimentar su crecimiento consistía en adaptar su modelo de negocios a *cada mercado*, a medida de las necesidades de sus clientes. En pos de este objetivo, contrataron gerentes locales y armaron equipos de ventas y marketing en cada país. Este enfoque les permitiría entender las costumbres y necesidades de cada locación, de forma de consolidar sus planes de expansión en la región.

Sin embargo, el rápido crecimiento implicó importantes desafíos en cuanto al desarrollo tecnológico que solventaba las operaciones; factor que Mercado Libre supo sortear con éxito desarrollando su propia tecnología, lo que les otorgaría mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los usuarios y penetrar nuevos mercados.

Esto permitió que, en los primeros años de la década del 2000, Mercado Libre se expandiera más allá de Argentina y Brasil, llegando a Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Mexico, Panama, Peru, Uruguay y Venezuela; pasando a ser líder en el mercado.

Aun así, el Mercado latinoamericano presentaba un obstáculo a sortear: el factor transaccional. En una economía que presentaba escasa bancarización y donde las transacciones se daban predominantemente en efectivo; la dificultad principal radicaba no solo en crear un sitio web amigable con el usuario, sino también en desarrollar soluciones adaptadas a los métodos de pago en efectivo.

Mercado Pago fue lanzado en 2003, diseñado para facilitar las transacciones del Marketplace proveyendo un mecanismo que permitiera a los usuarios enviar y recibir pagos de forma fácil, rápida y segura. Ingeniosamente, Mercado Pago constituyó una interfaz con una de agentes de cobranza, que actuaban como intermediarios en las transacciones. Es decir, cuando un comprador completaba su transacción online, era instruido para realizar el pago en una red de cobranzas local (local físico). Una vez registrado el pago, el vendedor era notificado para enviar los bienes al comprador.

Este producto posibilita a individuos sin tarjetas de crédito ni cuentas bancarias realizar compras y ventas online de manera rápida y segura, lo que le permitió a la empresa posicionarse como una empresa líder en Latinoamérica.

⁵⁶William Barnett, Gary Mekikian, Christy Johnson (2020) The Rise of Mercado Libre. Graduate School of Stanford Business, Case No. IB 109

En el año 2007, el lanzamiento del primer IPO implicaba exigencias más estrictas en cuanto a los ratios de rentabilidad del negocio. A su vez, a medida que la compañía se expandía en un mercado dinámico, las necesidades de los usuarios demandaban mayores funcionalidades, mayor rapidez y un abanico más amplio de opciones. Esto suponía no solo re plantear la estrategia de marketing y posicionamiento, sino también re pensar la tecnología que soporta su modelo de negocios.

La década del 2000 trajo consigo una revolución tecnológica con la introducción de los estándares tecnológicos de la web 2.0. En Estados Unidos, compañías como eBay, Amazon y Facebook habían realizado una transición exitosa desde aplicaciones web a ser proveedores de plataformas robustas de comercio electrónico, comunicación y tecnología.

La transición de web a plataforma implica una nueva forma de pensar el negocio. La modalidad de plataforma permite a pequeñas y medianas empresas construir sus sitios de comercio electrónico mediante la utilización de su plataforma flexible de software y hardware.

Por ejemplo, un vendedor de artículos deportivos (competidor de Mercado Libre) podría desarrollar una tienda electrónica dentro del sitio web del propio Mercado Libre, utilizando sus recursos, tecnología, aplicaciones de e-commerce y sus funcionalidades de procesamiento de pagos. Mientras tanto, Mercado Libre se encargaba del mantenimiento de los servidores y ciberseguridad (en cuanto a la seguridad en el procesamiento de los datos y las transacciones de sus usuarios), por lo que, además de ser un *Marketplace*, se convertía en el proveedor principal de infraestructura para sus competidores.

Esta estrategia implicaba que la compañía nunca rechazaría a un cliente que buscara un artículo que no tuviera en stock. Al permitir a terceras empresas que publicaran sus artículos a través de su sitio web, incrementaba la satisfacción y la fidelidad de sus clientes.

Este cambio de magnitud fue posible gracias a que la compañía había logrado desarrollar una infraestructura informática y de telecomunicaciones sofisticada, lo que le permitió transformarse desde un simple producto o aplicación hacia una plataforma.

Para fines de la década de los 2000, otra importante revolución estaba teniendo lugar: la de los *smartphones* (teléfonos inteligentes), y con ellos, las *mobile apps* (aplicaciones en celulares). Con la introducción del *Iphone* en 2008, Mercado Libre trabajó arduamente para transformar la compañía de una simple aplicación a una plataforma que permitiera a terceras partes conectarse a su red y ser compatible con el mundo de las *mobile apps* (aplicaciones en celulares).

Ya 2013, la compañía estaba consolidada y en crecimiento constante. Sin embargo, vislumbraban una amenaza latente: Amazon. Recientemente, la compañía estadounidense había lanzado un sitio de *e-commerce* en Brasil, marcando su entrada en el mercado Latinoamericano.

Sin embargo, Mercado Libre ya era una empresa madura en dicho mercado, desarrollando una amplia red logística; lo que resulta un factor determinante en ciudades extendidas, densamente pobladas y escasamente desarrolladas.

En ciudades grandes como Buenos Aires, San Pablo o Ciudad de México, la “última milla” (es decir, el tramo final que termina en la locación escogida por el comprador) representa el principal desafío; siendo destacada por los directivos como el mayor obstáculo a superar para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Mercado Envíos surge para enfrentar esta problemática; manejándose a través de un carrier local (por ejemplo, los servicios postales de Brasil y Argentina). Esta integración ofrecía amplias ventajas al usuario, permitiendo mejorar la calidad del servicio brindado. El foco en la logística y abastecimiento implicó que la compañía tuviera que desarrollar habilidades que hasta ese momento no había atendido, y que entendía estaban fuera de su *core business* (nucleo del negocio).

Para consumidores grandes, expandió el servicio incluyendo el pick-up desde la locación del cliente y el posterior almacenamiento en los depósitos de Mercado Libre.

Luego de probar exitosamente su modelo en Brasil, lo expandió hacia México en 2018 y Argentina en 2019. Mercado Libre entendió que desarrollar las capacidades en logística, distribución y almacenamiento constituía un factor fundamental para el éxito de su modelo de negocios; logrando una mayor eficiencia en los envíos.

En los últimos años, la compañía ha comunicado la apertura de sus centros de distribución y abastecimiento. En los mismos, los vendedores pueden contar con una solución de logística integral: almacenaje y manejo de su mercadería, la preparación de los pedidos y su posterior despacho a través de los distintos transportistas que ya trabajan hoy integrados a Mercado Libre. El primer centro de *Fulfillment* (*centro de logística y abastecimiento*) fue lanzado en Brasil, expandiéndose hacia México, Argentina y Colombia.

Mercado Libre no solo enfrentó desafíos en lo que refiere a logística. Si bien el mercado latino había avanzado en cuanto a la formalización del mercado transaccional, en 2019, aproximadamente el 70% de la población Latinoamericana se encontraba por fuera del sistema bancario, siendo una sociedad que manejaba la mayor parte de sus transacciones con efectivo.

Si bien en la actualidad se ha avanzado enormemente hacia la inclusión en el sistema financiero formal, los pagos de las compras *online* (en línea) siguen siendo realizados en gran medida a través de tiendas físicas (farmacias o supermercado como agentes de cobranzas).

Anticipándose a esta problemática, ya en 2015 expande Mercado Pago hacia un método de procesamiento de pagos fuera de la plataforma. Inicialmente lanzado en Brasil, el servicio consistía en proporcionar dispositivos MPOS (terminal de punto de venta) a pequeños comerciantes, con los cuales los clientes podrían realizar sus compras directamente a través del dispositivo.

Adicionalmente, creó la billetera Mercado Pago, a través de la cual los clientes podrían realizar sus compras utilizando los códigos emitidos por los comerciantes. Esto le permitió a Mercado Libre consolidar una nueva línea de negocios: a través de la billetera Mercado Pago, la compañía creaba una suerte de caja de ahorro; destinada al usuario menos sofisticado, que se encontraba poco bancarizado, por lo que Mercado Libre se dirige hacia

el lado de las *Fintech* (empresas que combinan finanzas y tecnología aplicada a su servicio), expandiéndose hacia el mercado de créditos a través de Mercado Crédito.

El mismo propone una alternativa crediticia para sus usuarios. Los mismos eran concedidos a los comerciantes que necesitaran capital de giro y a los consumidores que requirieran de créditos al consumo.

Los usuarios contaban con el beneficio de poder retirar y utilizar los fondos de sus billeteras virtuales en cualquier momento. Mercado Crédito resulto un éxito, y para el tercer trimestre de 2019, las compras realizadas utilizando dicho producto crecieron un 118% en Brasil y un 216% en México.

De cara al boom de la economía colaborativa, Mercado Libre ha desarrollado una comunidad virtual, a través de la cual los desarrolladores tienen la posibilidad de utilizar una plataforma abierta para crear aplicaciones que permitan potenciar las operaciones de los negocios.

Mercado Libre proporciona recursos a través de su API que permiten a los vendedores gestionar su negocio en el Marketplace; incursionando de esta manera en la prestación de servicios y creación de contenidos.

Aprovechando la tendencia creciente en soluciones basadas en herramientas de marketing digital, Mercado Libre publicidad ofrece servicios de publicidad mediante Google Analytics. A través de dicha herramienta, los clientes de Mercado Libre pueden conectarse con audiencias y elaborar estrategias para captar clientes.

Recientemente, analizando las tendencias de consumo para el año 2020, la compañía ha seguido la impronta marcada por su rival Amazon lanzando Supermercado Libre, la nueva sección de alimentos, productos de higiene personal y limpieza del hogar. Según cifras reportadas por el Banco Mundial, el 80% de las compras de alimentos y otros productos de la canasta básica será realizadas por canales digitales en los próximos dos años,⁵⁷ por lo, se espera que esta nueva línea de negocios impulse aún más el crecimiento de la compañía.

Este negocio ya fue lanzado exitosamente en México, pretendiendo consolidarse en el resto de la región. La experiencia para el usuario será la de contar con un supermercado 100% online, garantizando el envío a domicilio.

Analizando la compañía, lo que una vez fue simplemente un sitio web de subastas se transformó en una corporación que abarca e integra varias líneas de negocios, cada una con su lógica estratégica, pero con gran complementariedad. El éxito de la compañía se debió a que supo reconocer y aprovechar las ventajas únicas del creciente y desafiante mercado Latinoamericano, entendiendo las necesidades de sus clientes y desarrollando un ecosistema propio.

⁵⁷Alejandro (3 de marzo de 2020) Asoma Supermercado Libre, tiemblan comercios: qué productos vas a poder comprar en lo nuevo de Galperin. IProUP <https://www.iproup.com/economia-digital/11426-supermercado-libre-como-sera-lo-nuevo-de-mercado-libre>

3.4 Mercados Primer Mundo: Estados Unidos y Europa

En 2018, Estados Unidos era la segunda potencia online a nivel mundial después de China, Sin embargo, como se mencionó anteriormente, en dicho año también era líder en ingresos per cápita por ventas de e-commerce. En promedio, cada estadounidense gastó USD 2.000 en compras e-commerce en 2018; frente a China que gastó USD 657 (promedio per cápita). En la figura N° 18 se grafican los ingresos por usuario por ventas de e-commerce por país en 2018⁵⁸

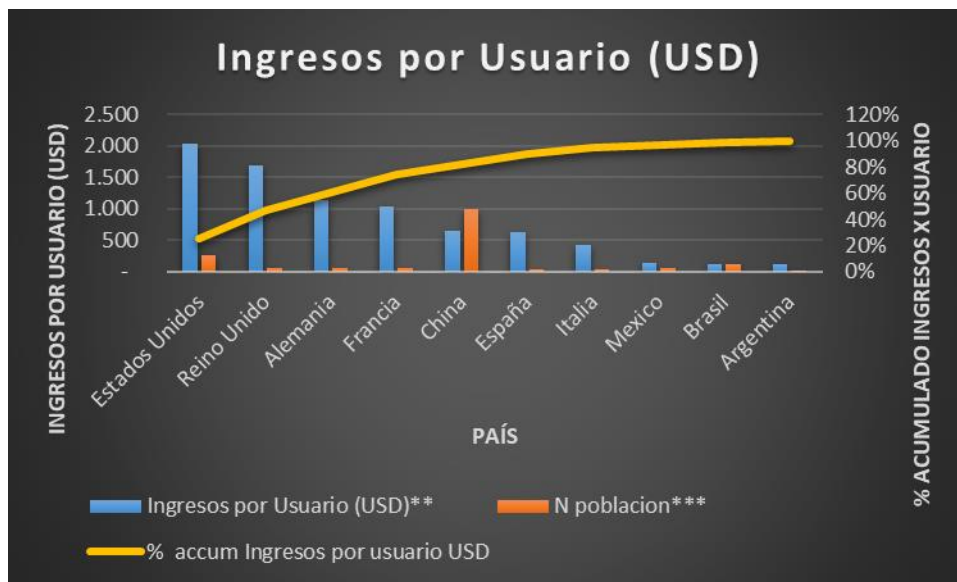


Figure 18 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce, por país,2018

En la tabla N° 5 se analizan los ingresos por usuario por ventas de e-commerce de forma porcentual acumulativa⁵⁹:

⁵⁸ Adaptado de Esther Shaulova, Lodovica Biagi (2020) eCommerce report 2020 Statista Digital Market Outlook <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>

⁵⁹ Adaptado de Esther Shaulova, Lodovica Biagi (2020) eCommerce report 2020 Statista Digital Market Outlook <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>

Pais	Ingresos por Usuario (USD)**	N poblacion***	% Ingresos por usuario USD	% accum Ingresos por usuario USD
Estados Unidos	2.043	259	25%	25%
Reino Unido	1.698	53	21%	47%
Alemania	1.141	64	14%	61%
Francia	1.047	49	13%	74%
China	657	1003	8%	82%
España	623	28	8%	90%
Italia	421	38	5%	95%
Mexico	138	60	2%	97%
Brasil	128	119	2%	98%
Argentina	122	26	2%	100%
Total	8.018			

Table 5 Ingresos por usuario por ventas de e-commerce, análisis porcentual acumulado, por país,2018

***Ingresos per cápita en USD*

****Usuarios en millones.*

De los datos analizados surge que Estados Unidos, Reino Unido, Alemania y Francia concentran el 74% de las ventas per cápita mediante comercio electrónico. Resulta particularmente interesante el caso de Reino Unido, que, si bien no presenta el volumen de población más importante, los ingresos por usuario se encuentran en segundo lugar de importancia después de Estados Unidos y constituye el principal mercado online de Europa. Junto con Francia y Alemania, representa el motor del comercio electrónico europeo.

Esta realidad cambia en 2019, donde se consolida el liderazgo de Reino Unido por sobre Estados Unidos en cuanto a ventas e-commerce per cápita. Además, se destaca el liderazgo de Corea del Sur, quien supra incluso al gigante Chino.

Si bien los volúmenes transados no son significativos comparados con China, sus ingresos per cápita y la tasa de crecimiento registrada en 2019 modifican el entorno competitivo. Si bien su consumo per cápita en 2019 fue un 24% inferior al de Estados Unidos, su crecimiento interanual a en dicho año registra un porcentaje considerable; y podría significar que la región de Norteamérica pierda su liderazgo en los próximos años.

Cabe plantear entonces la interrogante de porqué en mercados desarrollados se constatan los mayores ingresos por usuario frente a regiones más populosas; siendo que todo indica que éstas se consolidarán como líderes en los próximos años. Analizando la penetración de Internet, se observa que la tasa asciende a un 95% en Norteamérica y el norte de Europa, frente a Latinoamérica que presenta una cifra del 73% (promedio) y Asia

de promedio entre el 50% y 66%.⁶⁰. En la figura N° 19, se ilustra la penetración de Internet por región en 2019⁶¹:

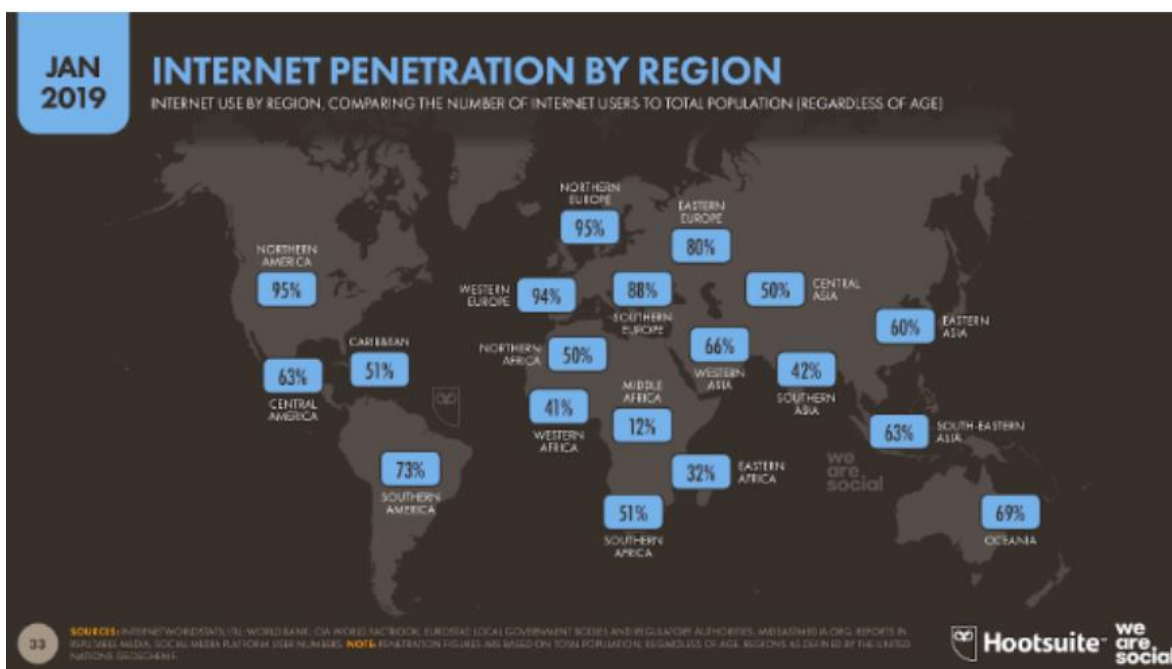


Figure 19 Penetración de Internet por región, 2019

Asimismo, los países desarrollados presentan una transaccionalidad donde predominan las operaciones mediante tarjeta de crédito y otros medios de pago electrónicos. Si bien este factor resulta una complejidad en el mercado latino, en Estados Unidos, más del 95% de las transacciones se realizan por tarjeta de crédito y otros mecanismos de pago electrónico; el uso de efectivo (pago contra reembolso) tiene un alcance de tan solo el 4%.⁶² Cifras similares se constatan en el país líder en el mercado europeo (Reino Unido), donde el uso de efectivo es de apenas el 3% ; predominando las transacciones mediante tarjeta de crédito y Paypal.

⁶⁰Kemp, Simon (2019) Digital 2019 analysis <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019#>

⁶¹ Adaptado de Kempf., Simon (30 de enero de 2019). Digital 2019: Global Internet Use Accelerates Special Reports <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>

⁶²Exton, Jessica (2018) Mobile Banking 2018 - How do you prefer to pay? <https://think.ing.com/reports/mobile-banking-2018-ing-survey-how-do-you-prefer-to-pay>

En la figura N° 20 se ilustra gráficamente las preferencias en medios de pago en Estados Unidos: ⁶³

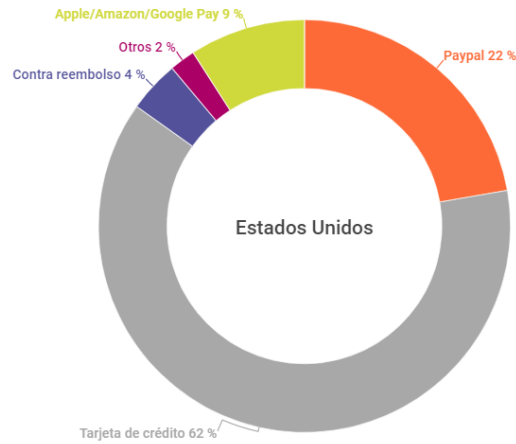


Figure 20 Medios de pago referidos en Estados Unidos, 2018

En la figura N° 21 se ilustra gráficamente las preferencias en medios de pago en Reino Unido: ⁶⁴



⁶³ Adaptado de Exton, Jessica (2018) Mobile Banking 2018 - How do you prefer to pay? <https://think.ing.com/reports/mobile-banking-2018-ing-survey-how-do-you-prefer-to-pay>

⁶⁴ Adaptado de Exton, Jessica (2018) Mobile Banking 2018 - How do you prefer to pay? <https://think.ing.com/reports/mobile-banking-2018-ing-survey-how-do-you-prefer-to-pay>

Figure 21 Medios de pago referidos en Reino Unido, 2018

Los aspectos analizados permiten concluir la razón por la cual los ingresos por usuario son mayores en los países desarrollados por más que sean regiones con una población sustancialmente inferior a la asiática. La alta penetración de internet y la utilización de medios de pago electrónicos son factores clave que posibilitan una mayor accesibilidad a las compras online.

Sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, las regiones populosas como Asia Pacífico han ido consolidándose hacia un aumento de la clase media.

Esto trae aparejado una mayor cantidad de población con acceso a internet de alta velocidad y adherida al sistema bancario, por lo que si bien la accesibilidad es una “ventaja” para las economías desarrolladas de Estados Unidos y Europa, es de esperar que la región de Asia Pacífico supere este inconveniente en los próximos años.

3.5 Caso de éxito en Estados Unidos y Europa: Amazon:⁶⁵

Amazon surgió en el año 1994 como una tienda *online* (en línea) dedicada a la venta de libros. El objetivo era proveer a los clientes de una mayor variedad de productos a bajo costo; superando la oferta de las tiendas físicas. Sus principales competidores eran Barnes & Noble, Boksellers Inc entre otros grandes dedicados a la venta minorista de libros en los Estados Unidos. Su modelo de negocio se basaba en contar con un amplio catálogo, y que el consumidor pudiera basar su elección en la recomendación de otros lectores.

Un mojón importante para la joven empresa fue la salida en bolsa en el año 1997, lo que catapultó su crecimiento. En el año 1998 comenzó su expansión internacional hacia el Reino Unido y Alemania; siguiendo después con el resto de Europa y Asia. Al mismo tiempo, amplió su oferta a otros productos, como compactos de música, videojuegos o películas.

Su estrategia se basaba en la amplitud de su catálogo, apostando a la variedad y a la captación de un mayor volumen de usuarios mediante la conquista de nuevos mercados.

Con este objetivo, en el año 2000 se transforma en *Marketplace*, en el cual vendedores y productores podrían vender sus productos dentro de la plataforma de Amazon, por lo que ya no es solo un sitio web de venta de libros y otros productos, sino que transforma su modelo de negocios hacia una plataforma digital que permite la interacción entre empresas y usuarios. Se puede ver la similitud con el caso de Mercado Libre analizado en el ítem anterior de esta tesis, por lo que el factor tecnológico que implicó la transformación en una plataforma es un fenómeno que traspasa fronteras. La plataforma es algo que había llegado para quedarse.

Esto aportó a la Amazon catálogo, variedad y un conocimiento invaluable; ya que contaba con información de primera mano de qué productos se vendían y que productos no, lo que

⁶⁵ Kittilaksanawong, Wiboon; Karp, Aurelia (2017) Amazon Go: Venturing into Traditional Retail. Harvard Business Review

les permitía contar con datos de primera mano para desarrollar ellos mismos sus propias marcas. Hoy en día, las marcas propias de Amazon abarcan una diversidad de rubros: productos para bebés, accesorios de tecnología, textiles para el hogar, muebles, alimentos, productos de limpieza y baño, maquillaje, ropa y calzado y alimentos para mascotas.

A su vez, evolucionando de la idea de libros tradicional, Amazon fue pionero en la industria de los *ebooks* (libros electrónicos), incluyendo en 2007 el lanzamiento de Amazon Kindle, uno de los primeros *e-books* (libros electrónicos) previos al lanzamiento de Ibooks por Apple tres años más tarde.

Esto significa en parte actuar como una plataforma mediante la cual los vendedores podían potenciar sus negocios, pero también implica el hecho de contar con Amazon como competidor. Éste a su vez cuenta con una posición dominante, dado que conoce de primera mano las métricas de sus competidores y cuenta con acceso a sus audiencias.

Asimismo, el auge de las *mobile apps* (aplicaciones en celulares) permitió la expansión del área de profesionales; mediante los cuales los usuarios de la *app* de Amazon podían contactar y ser contactados para la realización de trabajos. De esta manera, plomeros, empleadas domésticas, pintores y otros trabajadores por cuenta propia podían ejercer su actividad y llegar a una base de clientes más amplia.

A su vez, mediante Amazon Services B2B las empresas de mediano y gran porte pueden vender a otras empresas de similares características con la misma facilidad que interactúan las personas en el Marketplace. Mediante los motores de búsqueda, se puede seleccionar empresas que cumplen con ciertas especificidades en cuanto a calidad, certificaciones, etc.

Sin embargo, la apuesta de Amazon fue mucho más allá de la experiencia de compra online. En tal sentido, apostó a Amazon Fresh, que permite a los consumidores hacer pedidos de frutas y verduras, productos lácteos, carne y otros artículos de supermercado a través de Internet para luego recibirlos en su hogar el mismo día o al día siguiente.

En los últimos años, se puede apreciar un claro cambio en el enfoque de Amazon: quiere traspasar las fronteras del mundo online y establecerse como un jugador exitoso también en el ambiente offline o físico. En una fuerte apuesta, en el año 2016 lanza la primera tienda Amazon Go en Seattle. Las tiendas de Amazon Go vendían comestibles, y tenían en promedio 160m². Lo que lo hacía único era el sistema de pagos ágil y rápido. Los clientes solo entran a la tienda, escogen los productos que desean y abandonan la tienda sin pasar por el proceso de fila para realizar el pago en caja. Cuando toman los productos de las góndolas, los sensores transmiten la información de la compra online al sistema de procesamiento de pagos; el cual procedería a debitar el precio del producto directamente de la cuenta del consumidor en Amazon Prime antes que éste abandone la tienda. Amazon.com y Amazon Go tienen el mismo objetivo: revolucionar la forma en que las personas consumen todos los días, ofreciendo la mejor experiencia de compra.

De esta manera, empieza a competir con grandes cadenas como Walmart, pretendiendo extender su dominio más allá de un simple *Marketplace*.

Según un estudio publicado por eMarketer, ⁶⁶, durante el año 2019 las ventas online de comestibles crecieron un 18.2%; esperándose un crecimiento explosivo de más del 90% para el 2021, por lo que la tendencia en el auge del consumo de productos de la canasta básica se consolida y crece a nivel global; algo que también se da en el mercado latino y que Mercado Libre también busca capitalizar.

Una vez más, se puede observar que las tendencias traspasan mercados y fronteras.

Paralelamente, hace una fuerte apuesta al sector de logística y distribución, lanzando Amazon Locker (casillero de Amazon), El mismo consiste en un servicio de entrega que permite a los compradores retirar su compra en un lugar seguro en la modalidad de auto servicio en kioskos.

Otro de los pasos más importantes que dio la empresa hacia el mundo offline fue a través de la expansión de los servicios *de Fulfillment* (abastecimiento) a través de FBA (fulfillment by Amazon o abastecimiento por Amazon). El mismo es brindado a las personas y empresas que comercializan sus productos a través del Marketplace

Los usuarios pueden optar por trasladar hacia Amazon la responsabilidad del empaquetado, etiquetado, acondicionamiento y despacho de sus mercaderías. Actualmente, la compañía cuenta con más de 175 centros de distribución, y brinda además el servicio de gestión logística (servicio al cliente, devoluciones, reembolsos, gestión de inventario, etc). Adicionalmente, a través de Amazon Global Selling (Amazon venta global), pequeñas empresas e individuos pueden utilizar la infraestructura de Amazon para escalar su negocio y llegar a más personas y regiones mediante la utilización del servicio de FBA para exportaciones. Por lo que internacionalizarse ya no es imposible para PYMES y pequeños empresarios. La premisa es “conviértete en una empresa multinacional desde tu laptop”

Más allá de todo lo mencionado en los párrafos anteriores, en la actualidad el negocio más pujante para Amazon no lo constituyen ni su Marketplace ni su negocio logístico; sino que su apuesta más fuerte es a los servicios en nube y a la inteligencia artificial a través de AWS (Amazon Web Services) y el asistente virtual Alexa.

En tal sentido, Amazon obtiene más ingresos por su división de *ecommerce*, pero más de la mitad de su beneficio procede de la nube. ⁶⁷ El mayor beneficio obtenido por la línea de negocios *cloud (en nube)* se explica en mayor medida por la reducción en los costos, ya que no requieren de costos fijos estructurales relacionados a logística, abastecimiento ni cadena de suministro, por lo que resulta en un negocio con mayor margen.

El *core* (núcleo) de AWS consiste en proveer servicios en nube accesibles, amigables y de bajo costo. Amazon Web Services ofrece un amplio conjunto de productos globales basados en la nube, incluidos recursos para cómputo, almacenamiento, bases de datos,

⁶⁶Kats, Rima (2019) Five Charts: The State of Online Groceries <https://www.emarketer.com/content/five-charts-the-state-of-online-groceries>

⁶⁷Montes, Lidia (2018). Por qué el negocio de Alibaba va camino de convertirse en un quebradero de cabeza para Amazon. Business Insider <https://www.businessinsider.es/que-negocio-alibaba-va-camino-convertirse-quebradero-cabeza-amazon-resultados-247170>

análisis, redes, dispositivos móviles, herramientas para desarrolladores, herramientas de administración, IoT (internet de las cosas), seguridad y aplicaciones empresariales e inteligencia artificial. El objetivo es proveer un servicio que permita potencial cualquier negocio.

Por ejemplo, en 2014, AWS fue pionero en el sector de informática sin servidor con el lanzamiento de AWS Lambda, que permite que los desarrolladores ejecuten su código sin aprovisionar ni administrar los servidores.

AWS también creó Amazon SageMaker, un servicio de aprendizaje automático completamente administrado que permite a los desarrolladores y científicos cotidianos utilizar el aprendizaje automático, sin necesidad de tener experiencia previa.

AWS probó ser una solución sencilla y al alcance de cualquier emprendimiento, ya que solo se paga por los servicios individuales que se necesita sin contratos de largo plazo ni licencias complejas. Lo único que debe realizarse es crear una cuenta en AWS, y si el usuario no tiene conocimientos previos, se le proveen tutoriales para crear aplicaciones paso a paso de forma flexible, escalable y fiable. Estas facilidades impulsaron el crecimiento explosivo de esta línea de negocios, la cual es utilizada tanto por empresas emergentes como por compañías grandes (por ejemplo, Netflix) y organismos gubernamentales.

A su vez, a través del Centro de Desarrolladores de AWS, Amazon ha desarrollado una comunidad que permite a individuos sin mucha experiencia en el desarrollo de aplicaciones consultar documentación técnica y compartir ideas con la comunidad internacional.

Asimismo, en AWS Marketplace se ofrece un catálogo virtual con cientos de software disponibles para la venta, desde desarrolladores independientes hasta grandes compañías, por lo que ya el comercio traspasa fronteras y economías de escala, y desde cualquier computadora, sentado en un café o bar, un individuo puede vender software al mundo.

Esta nueva línea de negocios constituye la principal fuente de ingresos (tanto actual como potencial) de la compañía, por lo que el principal negocio de Amazon no está en el comercio electrónico, sino en sus servicios *cloud* (nube) para empresas y desarrolladores.

Según el CEO de AWS Andy Jassy, la compañía tiene el 51.8% de la cuota de mercado en la nube, muy por encima del 13.3% que ostenta Microsoft⁶⁸.

En una línea de negocios de naturaleza similar, Amazon realiza una fuerte apuesta a la inteligencia artificial a través de su asistente virtual Alexa. Los echos (altavoz inteligente de con funciones, incluyendo respuesta a preguntas y reproductor de música). y otros

⁶⁸Fraga Iglesias, Alberto (2019) El principal negocio de Amazon no está en el comercio electrónico, sino en sus servicios cloud. Business Insider <https://www.businessinsider.es/principal-negocio-amazon-servicios-cloud-368149>

dispositivos Amazon permiten conectarse al instante con Alexa para escuchar música, controlar los dispositivos integrados a un Smart Home, obtener información de noticieros, clima y mucho más mediante tecnología aplicada al reconocimiento de la voz humana.

Alexa tiene múltiples funcionalidades y se conecta a dispositivos utilizados en la vida cotidiana (televisores, tablets, incluso anillos, relojes y otros accesorios): Además, dado que mediante la inteligencia artificial Alexa “aprende”, los negocios pueden potenciarse mediante la adición de *skills* (habilidades) a Alexa, integrando al negocio la tecnología de la voz, por lo que tanto empresas como pymes y unipersonales pueden utilizar herramientas de inteligencia artificial para potenciar sus negocios de forma ágil, sencilla y económica.

Además de proveer soluciones en logística, servicios en nube e inteligencia artificial, Amazon se ha abocado al mundo de la publicidad.

Aprovechando el tráfico diario al *Marketplace*, cuenta con audiencias atractivas para múltiples negocios, por lo que cuenta con una ventaja competitiva importante para posicionarse como una compañía líder en servicios de marketing digital, ofreciendo avisos posicionados según los requerimientos de sus clientes. Este servicio está disponible también para usuarios que no vendan por Amazon, pero que tengan necesidad de llegar a su audiencia, teniendo disponible además la utilización del software de análisis de datos provisto por la compañía.

Analizando a la compañía, se puede concluir que lo que una vez empezó siendo una tienda de libros online hoy se ha convertido en una de las empresas más valiosas del mundo.

Amazon forma parte de la vida cotidiana de miles de millones de personas en todo el planeta a través de sus múltiples líneas de negocio. Provee contenidos (música, películas, streaming, cursos); productos, servicios, etc en su plataforma web. Asimismo, es parte de la experiencia de consumo también en el mundo offline mediante sus tiendas físicas y servicios logísticos, por lo que es impensable para un consumidor de hoy no pensar en Amazon; quien además los conecta con otros usuarios para compartir contenidos.

Asimismo, su apuesta fuerte a la inteligencia artificial y servicios en nube alejan a la compañía de su posición de ser solamente una plataforma; y posiciona a la empresa de cara al futuro. Alexa ya es parte de la “familia” de millones de personas, conociendo sus gustos, preferencias y hábitos, por lo que Amazon es hoy día un reservorio de información y datos; considerados el petróleo del Siglo XXI

3.6 El Mercado Asiático

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, si bien el mercado asiático no es el que más consume en términos monetarios per cápita, si es el que más consume en volumen. Todo esto considerando su enorme población, lo que lo convierte en el mercado más grande de *e-commerce* en el mundo, por encima de Estados Unidos. Asimismo, el año pasado se vio la consolidación de Corea como un mercado de gran volumen, crecimiento y consumo per cápita. La figura N° 22 muestra los 10 mercados más grandes en *e-commerce* en 2019⁶⁹



Figure 22 Los 10 mercados más grandes en e-commerce, 2019

De acuerdo a las proyecciones realizadas por especialistas de la plataforma Shopify⁷⁰ se espera que las ganancias provenientes del comercio electrónico para el período 2018-2023 para China sean sensiblemente superiores a las de Estados Unidos. En la tabla N° 6⁷¹ se muestra el crecimiento del e-commerce por país, estimaciones calculadas de 2018 a 2023:

⁶⁹ Adaptado de Orendorgg, Aaron (14 de febrero de 2019) Global E-commerce Statistics and Trends to Launch your Business Beyond Borders. <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

⁷⁰ Orendorgg, Aaron (14 de febrero de 2019) Global E-commerce Statistics and Trends to Launch your Business Beyond Borders. <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

⁷¹ Adaptado de Orendorgg, Aaron (14 de febrero de 2019) Global E-commerce Statistics and Trends to Launch your Business Beyond Borders. <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>

Country-by-country ecommerce growth

Calculated by 2018 to 2023 ecommerce revenue (projected)

	2018	2023	Five-year growth
China	\$636.1B	\$1,086.1B	70.7%
United States	\$504.6B	\$735.4B	45.7%
France	\$49.4B	\$71.9B	45.6%
Australia	\$18.6B	\$26.9B	44.6%
Russia	\$17.2B	\$24.8B	44.2%
Canada	\$39.9B	\$55.4B	38.8%
Germany	\$70.3B	\$95.3B	35.6%
United Kingdom	\$86.5B	\$113.6B	31.3%
Japan	\$81.7B	\$103.6B	26.8%
South Korea	\$63.7B	\$80.2B	25.9%

Data compiled from Statista

Table 6 Crecimiento de e-commerce por país, 2018-2023

En un mundo globalizado, resulta sorprendente que el crecimiento esperado para Estados Unidos y los países europeos sea inferior al de China. Esto se debe a factores socio económicos y culturales que se están teniendo lugar en el gigante asiático.

De cara a la rápida urbanización de su amplio territorio, conjuntamente con el avance tecnológico y el crecimiento de la clase media en la región de Asia-Pacífico, se dan las condiciones propicias para una rápida expansión del consumo, y por ende del comercio electrónico. Asimismo, la apertura al mundo de economías que se encontraban cerradas y escasamente tecnificadas significa un impacto de proporciones.

Un ejemplo es el que se muestra a continuación de la empresa Alibaba. Dicha compañía ha sido la propulsora principal de la apertura comercial de China al mundo a través del comercio electrónico, bajo la premisa “China está cerca”.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente en esta tesis, si bien China representa el mayor volumen de consumo total en *e-commerce*, en términos de consumo per cápita el liderazgo (por el momento), sigue en manos de Estados Unidos y Europa.

3.7 Caso de éxito en Asia-Pacífico: Alibaba

Al igual que Amazon y Mercado Libre, Alibaba surgió a finales de los años 90, específicamente 1999. Inicialmente, la idea fue crear una plataforma enfocada al sector B2B, con el objetivo de conectar empresas chinas con empresas en el extranjero, creando un *marketplace* ágil y seguro. A diferencia de Mercado Libre y Amazon, Alibaba apuntaba en primera instancia claramente al sector B2B, con el objetivo de conectar a negocios en occidente con manufactureros chinos; operando en el sector mayorista. La compañía opera en diversos rubros como ser accesorios, decoración y artículos para el hogar, muebles, electrónico, indumentaria, entre otros. *(hoy día conocemos a esa línea de negocios de Alibaba Group como 1688.com)*

Con el correr de los años, Alibaba se fue consolidando como uno de los jugadores de e-commerce más grandes del mundo, siendo hoy una corporación que se expandió ofreciendo múltiples servicios. Hoy día Alibaba integra Alibaba Group, una corporación que posee varias líneas de negocio. A menudo, se define a Alibaba como una mezcla de Ebay, Amazon y PayPal. ⁷²Alibaba es hoy en día un conglomerado que abarca varias líneas de negocios, incluyendo pagos online, servicios en nube, música via streaming, mapas, outlets minoristas, sistemas operativos móviles, almacenamiento en nube, compra colectiva, servicio de autos, mensajería móvil, entre otras tantas actividades.

Alibaba ha creado todo un ecosistema en línea que forma parte de la vida cotidiana de miles de personas en todo el mundo, especialmente en China.

En su sitio web www.alibabagroup.com, la compañía declara que su misión es la de ser un proveedor de infraestructura tecnológica y de marketing que permita a comerciantes, marcas y otros negocios a potenciar sus compañías mediante el poder de la tecnología, conectándose con sus usuarios y consumidores de forma más eficiente. Para satisfacer su misión, sus negocios van desde e-commerce, computación en nube, medios digitales, entretenimiento e iniciativas reaccionados a la innovación.

Si bien Alibaba.com fue la primera plataforma y continúa siendo la principal para Alibaba Group, luego de 1999 han surgido una multiplicidad de compañías integrantes del grupo que han posibilitado el crecimiento sostenido de la compañía. Hoy día Alibaba Group concentra varias compañías orientadas a diferentes modelos de negocios relacionados al comercio electrónico y los servicios online.

Con el éxito de su plataforma B2B, en 2003 Alibaba se expande buscando el segmento de consumo masivo a través del lanzamiento de Taobao Marketplace. Dicha plataforma conecta a los consumidores entre sí, con un modelo de negocios similar al de Ebay. A través de tecnología aplicada mediante técnicas de analítica de datos, los consumidores pueden ver en tiempo real avisos personalizados basados en sus intereses y en las

nuevas tendencias. Además, pueden interactuar entre sí, posibilitando la comunicación con los vendedores y líderes de opinión (o influencers).

Aprovechando los cambios tecnológicos que potenciaban al sector dinámico del comercio *online*, en 2007 se lanza Alimama, en pleno auge del campo de analítica de datos. La misma es la plataforma de monetización de Alibaba, lo cual permite potenciar los ingresos derivados de todas las líneas de negocios del grupo.

Utilizando la tecnología aplicada al *Big Data (grandes volúmenes de datos)*, aprovecha las audiencias creadas a través del tráfico en su Marketplace para lanzar avisos dirigidos, en beneficio de los comerciantes y marcas que contraten este servicio. Esta línea de negocios brinda servicios de marketing promocional más allá de la plataforma de Alibaba, permitiendo captar a la audiencia en su interacción web, independientemente del canal que elija el usuario. La expansión hacia el sector B2C implicó un crecimiento espectacular para la compañía, lo que supuso un desafío en cuanto a la transaccionalidad, característica que también tuvo que ser sorteada exitosamente en el mercado latinoamericano, como se analizó en el caso de Mercado Libre, por lo que en 2004 se lanza Alipay como plataforma de pagos.

Esta plataforma de pagos ha sido el trampolín que permitió la expansión internacional de la empresa. Actualmente, Alipay opera en más de 300 mercados, siendo compatible con transacciones en 18 monedas extranjeras importantes.

Los negocios líderes por excelencia del Grupo Alibaba son Taobao, Tmall y Alipay. Los mismos son parte de Alibaba Cloud, estando todos interconectados para brindar soporte uno a otro. Con el claro objetivo de expandir aún más su negocio, en 2008 se lanza Tmall, una plataforma de ecommerce que opera tanto online como en el mundo de las mobile apps (aplicaciones en celulares). La idea fue ofrecer una experiencia de compra más sofisticada mediante marcas de primer nivel que instalan sus mostradores virtuales en la plataforma. El objetivo fue satisfacer las necesidades de un cliente más sofisticado, ofreciendo productos de primera categoría como ser marcas extranjeras de renombre (Levi's, Swarovski, etc).

En 2009, Alibaba avanza hacia el mundo *Cloud* (nube) mediante el lanzamiento de Alibaba Cloud. A través de esta línea de negocios, Alibaba ofrece una solución basada en los servicios en nube, incluyendo bases de datos, almacenamiento, virtualización en red, servidores, aplicaciones de seguridad, analítica de datos y plataforma aprendizaje automático, servicios de Internet de las Cosas, etc. Este servicio se ha convertido en la línea de negocios con más rápido crecimiento, creciendo un 62% en 2019.⁷³ Sin embargo, las pretensiones del grupo van más allá de la conquista del gigante asiático. En 2010, el grupo da un paso importante hacia la internacionalización del negocio a través de Aliexpress, un Marketplace global, Este *Marketplace* está orientado a consumidores de

⁷³ Alibaba Group Holding Limited (13 de febrero de 2020). December Quarter 2019 Results. <https://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/pre200213.pdf>

todo el mundo, permitiéndoles comprar directamente a productores y distribuidores chinos desde cualquier parte del planeta.

El lanzamiento de una plataforma internacional supone un enorme desafío en cuanto a la logística. En 2013, el grupo Alibaba había desarrollado Cainiao Network, orientado a proveer servicios logísticos al grupo. A través de Cainiao, los pedidos pueden ser enviados en 24 horas dentro de China o 72 horas desde el resto del mundo.

Para lograr su objetivo, Cainiao Network estableció y opera una red de alianzas con proveedores logísticos alrededor del mundo. Ofrece servicios de gestión de cadena de abastecimiento y suministro, ofreciendo soluciones logísticas para empresas y consumidores de gran escala. El cometido de Cainiao es revolucionar la logística mundial al acelerar la digitalización del sector, a través de la implementación de una plataforma basada en el Internet de las cosas y utilizando robots. Mediante la misma, sus socios y desarrolladores podrán estandarizar sus operaciones a gran escala; apostando a la domótica y tecnología de punta.

Otros de los desafíos que implicó la expansión de sus negocios fue la transaccionalidad en un mercado amplio e informal como lo era el asiático, como ya fue mencionado en párrafos anteriores. Después de la experiencia exitosa de Alipay, a través del lanzamiento de Ant Financial como compañía tecnológica que provee servicios financieros a consumidores y pequeñas empresas, pretende brindar soluciones de pagos digitales y tecnología aplicada al procesamiento de las transacciones.

Asimismo, al igual que su competidor occidental Amazon, Alibaba incursiona en el terreno de la omnicanalidad, apostando al lanzamiento de su cadena de restaurantes y supermercados FreshHippo; en el cual se atiende mediante inteligencia artificial sin intervención humana. El primer local físico abrió en el año 2016. La experiencia FreshHippo integra el mundo físico con el virtual, permitiendo a los usuarios comprar los productos online y pedir el envío a domicilio mediante el uso de aplicaciones móviles en tienda.

El cliente puede elegir sus productos de las góndolas y escanearlo, y luego solicitar que los productos sean enviados a su domicilio en 30 minutos. De esta manera, el consumidor obtiene lo mejor de dos mundos: por un lado, puede elegir el mismo sus productos y evaluar la calidad, eligiendo una modalidad de compra potenciada por el uso de la tecnología.

A través de la app, también pueden escanear el producto para ver la trazabilidad, información nutricional, etc. Además, al igual que con Amazon Go, el cliente puede utilizar el servicio de checkout mediante el cual pueden aprovechar la aplicación de reconocimiento facial para pagar y salir sin tener que esperar colas.

A diferencia del modelo de Amazon Go, Freshhippo busca revolucionar la experiencia de compra, ofreciendo el servicio de restaurante y entretenimiento en sus locales físicos. Por ejemplo, los clientes pueden elegir sus comidas (pescados, mariscos, etc) y solicitar que se los cocinen en el momento, combinando la experiencia de compra con el entretenimiento. Sin embargo, la experiencia omnicanal no se reduce solo al

supermercadismo. En 2020, Alibaba abrió su primera tienda física en Madrid, siendo la primera de Aliexpress en Europa.

Esto obedece a una decisión estratégica, posicionándose en su principal mercado en el viejo continente y utilizándolo como puerta de entrada al resto de la cultura occidental; con la intención de atraer más compradores al mercado chino. Además, para las marcas que buscan crecer fuera de sus mercados nacionales, representa una puerta de entrada al resto de Europa.

La tienda consiste en un espacio de 740 metros cuadrados con una amplia diversidad de marcas, tanto españolas como internacionales. Allí los consumidores pueden encontrar los productos más demandados en el sitio web Aliexpress aprovechando las mismas promociones, y pueden probar en persona su calidad y funcionamiento. De esta manera, la marca pretende acercarse a sus clientes, ya que hasta el momento era concebida como lejana, de características natamente asiáticas y muy alejada de los gustos y costumbres de los españoles.

Asimismo, la experiencia del cliente va más allá de la adquisición de productos. Con el mismo espíritu que Fresh Hippo, el entretenimiento es una pieza clave en la tienda física de Alibaba, que cuenta con amplios espacios para realizar eventos de lanzamientos de productos, conferencias, etc.

El objetivo de Alibaba es claro: no solo tiene firmes intenciones de expandirse internacionalmente en mercados clave, sino que, además, a través de su creciente y vasto ecosistema y su capacidad logística global, pretende actuar como puerta de entrada a China y al mundo. Su máxima es ayudar a las marcas a llegar a China y otros lugares, y permitir a marcas chinas su entrada en el mercado europeo.

Además de lanzar tiendas físicas, ha realizado un partnership con El Corte Inglés, con el objetivo de afianzar su crecimiento en España y el resto de Europa, ya que El Corte Inglés es el líder europeo de grandes almacenes. Mediante éste acuerdo, se busca aprovechar el *expertise* (experiencia) y posicionamiento de El Corte Inglés, potenciándolo con la tecnología de Alibaba.

Este acuerdo busca desarrollar una estrecha colaboración en las áreas de comercio minorista y distribución, servicios de *cloud computing* (computación en nube), innovación digital y pagos a través del móvil. El Corte Inglés podrá ofrecer sus productos en las plataformas B2C de Alibaba, incluyendo Tmall y AliExpress; llegando a las audiencias de Alibaba en el mundo e incursionando en el mercado asiático de forma ágil, sencilla y de relativo bajo costo.

Por el otro lado, los usuarios de Alibaba se benefician de la obtención de productos europeos, que en algunas regiones de Asia no son accesibles fácilmente. Asimismo, AliExpress establecerá puntos de venta en espacios físicos en los centros comerciales de El Corte Inglés que permitan recrear nuevas y atractivas experiencias de compra, dando a conocer al cliente español los últimos productos lanzados en la plataforma.

Según expresa El Corte Inglés en su sitio web: “*ambas compañías se han propuesto también trabajar estrechamente en la utilización de infraestructuras y canales logísticos. En este sentido, Alibaba se podrá beneficiar del conocimiento y capacidades logísticas de la empresa española, y utilizar sus centros físicos como puntos de recogida para compras online a través de AliExpress.*”⁷⁴El acuerdo incluye e integra también a la tecnología asociada a los medios de pago.

En tal sentido, El Corte Inglés se ha integrado con Alipay de forma de hacer más fáciles y seguras las compras de los turistas chinos que visitan España. Esto significa una gran oportunidad para la expansión del negocio, ya que los turistas provenientes desde China presentan un mayor volumen de consumo frente a los turistas provenientes de otras regiones de Europa como ser Alemania o Francia.⁷⁵

Siguiendo la línea que trazan sus competidores a nivel global (Amazon había lanzado recientemente el servicio de *transmisión en tiempo real o streaming*), Alibaba apuesta a la industria del entretenimiento mediante la adquisición del paquete accionario de compañías que ya estaban instaladas en el mercado. Por ejemplo, para expandirse hacia la industria filmográfica, en 2014 adquiere ChinaVision. De esta manera, supo aprovechar el *expertise* (experiencia) de las mismas para impulsar su crecimiento. Siguiendo en la misma línea, en 2016 de la plataforma de video streaming Youku, desarrollando contenido original para captar más usuarios. Expandiéndose en la industria de contenidos y entretenimiento, desarrolla UC News, a través del cual provee noticias y contenido a millones de usuarios.

Además de brindar soluciones en entretenimiento, ha expandido su área de actividad hacia sectores de software donde no compete con las potencias internacionales como ser, por ejemplo, Google.

En 2014 adquiere AutoNavi, un sitio web chino que ofrece soluciones de mapeo, navegación y geolocalización.

En una fuerte apuesta al mundo de la domótica, crea Alios, su propio sistema operativo. En un innovador concepto ligado al IoT (Internet de las Cosas), diseñado para conectar los dispositivos a los servicios de la nube Alibaba IoT. Mediante el desarrollo de la tecnología, además de incursionar agresivamente en el mundo físico, apuesta fuertemente al sector que estima será su motor de crecimiento en los próximos años. Desarrollando su propio sistema operativo, busca integrar sus soluciones al desarrollo de Smart Cars,

En su Smart Car, el conductor puede por ejemplo ordenar su cena mediante comando de voz mientras conduce; lo que convierte a Alibaba en un desarrollador de dispositivos de

⁷⁴El Corte Inglés S.A (29 de noviembre de 2018) El Corte Inglés y Alibaba firman un acuerdo para desarrollar una colaboración global <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-y-alibaba-firman-un-acuerdo-para-desarrollar-una-colaboracion-global.html>

⁷⁵Pery, Agustín (30 de enero de 2020) Turistas chinos en España: cuántos vienen, cuánto gastan. Diario ABC España https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-turistas-chinos-espana-cuantos-vienen-cuanto-gastan-202001300154_noticia.html

inteligencia artificial, alejándose de sus orígenes. En un plan mucho más ambicioso, Alibaba planea el desarrollo de vehículos autónomos.

Hoy día, Alibaba presta servicios en nube a corporaciones como Samsung y Toyota, constituyendo su línea de negocios más pujante y con mayor protección. Sus soluciones no solo apuntan a las corporaciones, sino que su modelo se torna escalable para pequeñas empresas y *Start Ups*; (*empresas emergentes en tecnología*) que pueden internacionalizar sus negocios utilizando la tecnología en nube en pocos minutos. Sirve a varias industrias: *retail (minoristas)* (posibilitando la experiencia omnicanal), servicios financieros (industria bancaria y *fintechs*-empresas que combinan finanzas y tecnología).

Su modelo, al igual que el de Amazon, presenta la flexibilidad de pagar por uso, por lo que no se debe incurrir en licencias costosas ni contratos de largo plazo. Mediante el servicio de Alibaba Cloud, las empresas pueden contar con herramientas que permiten el análisis de grandes volúmenes de datos en tiempo real, utilizando herramientas de inteligencia artificial que ofrecen la personalización de la oferta para una mejor atención al cliente.

Recientemente, Alibaba ha desarrollado un software que permite detectar casos positivos de Covid-19 con un 96% de aciertos. Este software que se basa en algoritmos de aprendizaje profundo, ha sido desarrollado en tiempo record, en un claro ejemplo de la apuesta del grupo a la IA.⁷⁶

En resumen, lo que empezó siendo una plataforma B2B con el objetivo de conectar empresas en el vasto mercado chino, es hoy en día una corporación que abarca varias líneas de negocios. En la figura N° 23⁷⁷ se muestran las líneas de negocios que tiene Alibaba en la actualidad:

⁷⁶YONGRIT, RUNGROJ (20 de marzo de 2020). Un software de Alibaba diagnostica neumonía por coronavirus con el 96% de aciertos. Expansión, Unidad Editorial Información Económica S.L.
<https://www.expansion.com/sociedad/2020/03/20/5e750ad3468aebf4688b45a6.html>

⁷⁷ Adaptado de Alibaba Holdings Group Limited, 2020. Our Businesses <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>



Figure 23 Lineas de negocios de Alibaba, 2020

Hoy día, Alibaba forma parte del ecosistema económico en China y en el mundo; siendo una empresa tecnológica que permite potenciar negocios y revolucionar la vida de millones de personas a través de la aplicación de dispositivos de inteligencia artificial. Lejos de ser una empresa “lejana” (como era definida en sus inicios), hoy ya forma parte también del comercio en occidente, mostrándose como una empresa flexible y adaptable a diferentes costumbres y geografías.

3.8. Análisis Comparativo de las Tres Empresas en los Tres Mercados detalladas

Se realizó un análisis comparativo ordenado por tópico y por empresa con la finalidad de contrastar los diferentes aspectos que componen su estrategia; y las consecuencias que éstos tienen sobre sus resultados financieros y *performance* (rendimiento) operacional.

E-commerce

Los tres casos analizados presentan similitudes y diferencias propias de las características de los mercados en los que nacieron y se desarrollaron. En la tabla N° 7, se realiza un análisis comparativo de las tres empresas:

	Alibaba	Amazon	MeLi
Inicios	Plataforma B2B	Tienda de libros online	Plataforma para conectar compradores y vendedores
Expansión	Sector minorista en la región asiática.	Asia y Europa	Latinoamérica
Mercado	No desarrollado	Desarrollado	No desarrollado
Estrategia de expansión internacional	Marca cercana, "de China al mundo"	Estandarización de su plataforma	Análisis exhaustivo de la realidad de cada mercado
Crecimiento	Inorgánico	Orgánico	Orgánico
Posicionamiento	Dominio tecnológico: concepto de "mundo Alibaba"	Marca propia reconocida por su alcance y calidad.	Marca como garantía de accesibilidad, disponibilidad, confianza y respaldo.
Consolidación	Interfaz que conecta a China con occidente, acortando distancias	Lanzamiento de productos marcas propias en diversos rubros	Plataforma que potencia negocios y conecta a compradores y vendedores
Reconocimiento de marca	El reconocimiento de marca se da de manera separada, según la unidad de negocios	Opera como una única unidad de negocio	Opera como una única unidad de negocio
Foco principal	Mercado de exportación: "de China al mundo"	Venta al detalle a través de su Marketplace	Venta al detalle a través de su Marketplace

Table 7 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: aspectos generales

Fuente: elaboración propia

Si bien los mercados desarrollados (Estados Unidos y Europa) son los que más gastan en el consumo de bienes y servicios mediante comercio electrónico per cápita, el gran motor es China debido a su volumen de población.

El mercado latinoamericano es actualmente disputado debido a la potencialidad que supone. Si bien aún presenta un importante rezago comparado a los mercados desarrollados, su importante volumen de población y las mejoras en la penetración de internet representa una oportunidad para las empresas de comercio electrónico que pretendan consolidar su expansión internacional. El auge de internet permitió la dinámica de evolución y marcó el ritmo de crecimiento de las compañías. Si bien en sus inicios tenían propósitos diferentes, tuvieron que evolucionar hacia el concepto de plataforma para adaptarse a las necesidades de los consumidores en el Siglo XXI, ante el auge de la economía colaborativa. En los últimos años de la década de los 90 y principios del 2000, las empresas se caracterizaron por su expansión internacional impulsadas fuertemente luego de su primer IPO, surgen como corporaciones internacionales, lo que implicó cambios tanto estratégicos como operacionales para las tres compañías.

Si bien presentan características similares, las estrategias de las tres compañías tienen diferencias sustanciales.

Por un lado, Amazon apuesta a una imagen de marca global, por lo que la estandarización de su plataforma es una pieza clave para lograr su objetivo. Por el otro lado, MeLi tiene una estrategia totalmente diferente; apostando a la adaptación a cada mercado. Alibaba se encontraría en el medio de estos dos polos opuestos: si bien posee ciertas características de estandarización en su plataforma, se adapta al consumidor occidental. Esto con el objetivo de posicionarse como una empresa china, pero cercana a occidente.

Asimismo, mientras Amazon y MeLi han crecido de manera orgánica-esto es, mediante el desarrollo de nuevas líneas de negocios. En tal sentido, el lanzamiento de productos marca Amazon es un distintivo de la empresa. Si bien su producto estrella es Kindle, mediante Amazon Elements se encuentran disponibles una gran variedad de artículos de consumo como ser artículos para bebés, suplementos nutricionales, artículos tecnológicos y para el hogar, indumentaria etc. Esto demuestra las intenciones de convertirse en un conglomerado de artículos de consumo, más allá del simple rol de intermediario en las transacciones.

En contraste, sí bien MeLi ha expandido sus líneas de negocios, su misión se centra en consolidarse como plataforma que potencia negocios y conecta a compradores y vendedores; lejos de competir con sus clientes como lo hace Amazon.

Por el otro lado, Alibaba ha apostado a la adquisición de compañías ya instaladas en el mercado para su expansión. En el pasado ha adquirido industrias de entretenimiento para expandirse en ese sector, al mismo tiempo que ha adquirido *fintechs* (empresas que combinan finanzas y tecnología) para potenciar su plataforma de pagos. Recientemente, ha adquirido una *start up* (empresa emergente de tecnología) alemana dedicada al análisis de datos. La misma contaba con clientes de gran porte como Netflix y Uber, por lo

que Alibaba se beneficia de una empresa “barata” y de gran potencial, que cuenta con expertise en el mercado.

Esto nos demuestra que la estrategia de Alibaba es sustancialmente diferente a la de sus competidores, ya que pretende expandirse siendo reconocida por su dominio del mercado y el desarrollo de su tecnología. No desarrollan el concepto de “marca Alibaba”, sino el de “mundo Alibaba”. Su objetivo principal es posicionarse como una interfaz que conecta a China con occidente, acortando distancias y proveyendo soluciones diversas e innovadoras.

La estrategia desarrollada por cada una de las empresas también se refleja en el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores.

Por un lado, Amazon es una compañía enfocada en el cliente, donde se destaca su servicio de entrega y post venta; operando como una sola unidad de negocio en la que pretende ser reconocida.

En el mismo sentido, MeLi apuesta a ser una plataforma “fácil y para todos”; donde se puede “encontrar de todo”: El consumidor visualiza a MeLi como un todo. Por el contrario, Alibaba divide sus servicios de e-commerce en tres unidades de negocios distintas: Alibaba, Taobao y Tmall; cada una apuntando a un segmento de negocio único; por lo que el reconocimiento de marca se da de manera separada.

Marketing:

Las tres empresas supieron capitalizar el tráfico hacia su plataforma para brindar servicios relacionados al marketing digital, lo que les permite consolidar una nueva línea de servicios y ofrecer una mejor experiencia al usuario. Se podría decir que hoy día las plataformas *e-commerce* son reservorios de miles de millones de datos de sus audiencias; que representa un activo importante y de gran potencial.

Es de esperar que, con las nuevas tecnologías aplicadas a la minería de datos, las empresas analizadas puedan utilizar este activo para rentabilizar aún más su negocio principal. Claro está, sujeto a las disposiciones legales correspondientes.

Fintech:

Tanto MeLi como Alibaba presentaron la problemática típica de un mercado poco desarrollado, sorteando exitosamente el factor transaccional mediante el desarrollo de soluciones de pago como Mercado Pago y Alipay. Lo que en principio representó un obstáculo para el crecimiento de ambas empresas, se convirtió a posteriori en el motor de

su crecimiento; permitiéndoles desarrollar nuevas y promisorias líneas de negocio. En la tabla N° 8, se analizan las 3 empresas en cuanto a la operativa de fintech:

	Alibaba	Amazon	MeLi
Necesidad	Surgen para sortear factor transaccional en un mercado poco desarrollado	Surge como necesidad de expansión al mercado latino, ya habiéndose consolidado en EEUU y Europa. También surge para abarcar a otro tipo de consumidor en mercados desarrollados	Surgen para sortear factor transaccional en un mercado poco desarrollado
Importancia para la compañía	Alipay es parte de la vida cotidiana de las personas en China, extendiendo su dominio más allá del e-commerce (pago de seguros, compra de ticket de bus o tren, etc)	Es un aspecto en el que se profundizó de cara a la expansión de la compañía, pero no representa su ventaja competitiva per se	Es una ventaja competitiva para la empresa en todos los mercados en los que opera
Proyección	Grande, en la medida que abarque cada vez más productos y servicios	Alta, ya que pretende expandirse hacia el sector de créditos a consumidores para realizar compras en el Marketplace	Alta, en la medida que se ha expandido a créditos al consumo y a PYMES, desarrollando alianzas estratégicas. Además, se ha posicionado en el área de inversiones, lo que representa una oportunidad de negocio con amplio potencial

Table 8 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Fintech

Fuente: elaboración propia

En Latinoamérica, MeLi tuvo que desarrollar soluciones ágiles para superar la dificultad que suponía la escasa bancarización y la informalidad en la economía, factor que también supo sortear exitosamente

Alibaba en Asia. Años después, no ajeno a esta situación, Amazon entendió que un factor clave para lograr su expansión en mercaos poco desarrollados era seguir pasos similares.

En 2017, lanza Amazon Cash, lo que permitía pagar en efectivo a individuos sin cuenta bancaria. En respuesta al avance de Amazon en Latinoamérica,

MeLi fue más allá, al lograr una alianza con Mastercard para potenciar los pagos móviles en la región. Asimismo, a través de Banco Industrial administra los fondos de inversión de Mercado Fondos, que permite a los usuarios obtener retorno de más del 40% anual sobre el saldo de cuenta (billetera electrónica Mercado Pago). Un distintivo de MeLi es el otorgamiento de créditos al consumo y a productores, lo cual se torna en un imperativo en los mercados en los que opera; que requiere de apalancamiento en muchos casos.

Y la competencia recién empieza.

Recientemente (2019), Amazon se ha puesto a tiro, sacando pruebas piloto para otorgar créditos al consumo de hasta USD 3.000 euros en España mediante la alianza con *fintechs* (*empresas que combinan tecnología de vanguardia y aplicaciones de finanzas*):.

Con el fin de continuar su expansión hacia mercados menos sofisticados, ha lanzado el producto Credit Line, una línea de crédito de hasta 3.000 euros a devolver en un máximo de 24 meses. Otro paso que dio Amazon en pos de la sustitución de los intermediarios financieros es el lanzamiento de Amazon Recargas, un bono mediante el cual los clientes de la plataforma pueden comprar cualquier producto en Amazon sin necesidad de aportar una tarjeta de crédito o débito, el único medio de pago vigente hasta ese momento. Del mismo modo, también eliminó la necesidad de tener una cuenta bancaria asociada a las cuentas de usuarios, otra de las condiciones vigentes para comprar.

2019 significó un avance más en su proceso de adaptación a las necesidades de los consumidores, que demandaba soluciones basadas en el uso de efectivo, también en un mercado desarrollado como lo es el estadounidense. Esto deja entrever que se ha popularizado el comercio electrónico, llegando a usuarios con menor acceso a recursos económicos pero que también han adoptado esta modalidad de compra. Ya no compran por internet solamente los trabajadores bancarizados, sino que su uso se ha extendido a usuarios que tal vez presenten informalidad en la obtención de sus ingresos destinados al consumo.

Amazon y Western Union se han asociado con Amazon Pay Code, que acaba de lanzarse en Estados Unidos en 2019. Este programa permite a los compradores comprar productos a través de Amazon utilizando un código QR, que reciben después de seleccionar Pay Code durante el pago. Luego, el comprador tiene 24 horas para llevar el código a su Western Union local y pagar el pedido en efectivo. Es una evolución al servicio que ya tenían de Amazon Cash, destinado a personas que no contaban con acceso a tarjeta de crédito.

Por lo que si bien a primera vista el factor transaccional no era un problema para Amazon, que operaba en principio en mercados desarrollados después tuvo que adaptarse de cara a su expansión en el mercado latino y en los mercados desarrollados, ha tenido que brindar soluciones para abarcar a usuarios que no cuentan con acceso a bancos.

Al contrario de Mercado Libre y Alibaba que desarrollaron métodos de pago alternativos a las tarjetas de crédito y medios de pago electrónicos para poder consolidar su expansión, Amazon primero se consolidó y luego desarrolló soluciones basadas en el uso de efectivo para penetrar el mercado latino y expandirse en sus mercados de origen.

Logística & Fulfillment

La logística ha probado ser un factor fundamental para el éxito y la consolidación del negocio del *e-commerce*, Un claro ejemplo de ello es la batalla entre Amazon y MeLi por el mercado latinoamericano. En la tabla N° 9, se analizan las 3 empresas en cuanto a la operativa de *logística y fulfillment (logística y abastecimiento)*:

	Alibaba	Amazon	MeLi
Modelo de negocios	Intermediario entre compradores y vendedores	Se enfoca más que nada al comercio minorista	Intermediario entre compradores y vendedores; dedicado principalmente a la venta minorista
Modus operandi	Realiza alianzas estratégicas con jugadores claves en la logística internacional	Invierte fuertemente en el desarrollo de fulfillment centers y cadena de suministro	Invierte fuertemente en el desarrollo de fulfillment centers y cadena de suministro
Inversión	Estructura liviana, no posee inventarios	Importante inversión en logística e inventarios	Importante inversión en logística e inventarios
Importancia	La logística es una pieza más en su negocio. Ha tercerizado dicho servicio, centralizándose exclusivamente en la intermediación entre compradores y vendedores	La logística es un factor clave en el negocio	La logística es un factor clave en el negocio
Desarrollo de nuevos negocios	Pretende expandir su red de alianzas para que sus productos llegue a todo el mundo, pero no se centra en el desarrollo de servicios logísticos	A través de Fulfillment By Amazon (FBA), pretende consolidarse en una línea de negocios adicional	A través de sus centros de almacenamiento y distribución, pretende consolidarse como un proveedor de servicios logísticos

Table 9 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Logística & Fulfillment

Fuente: elaboración propia

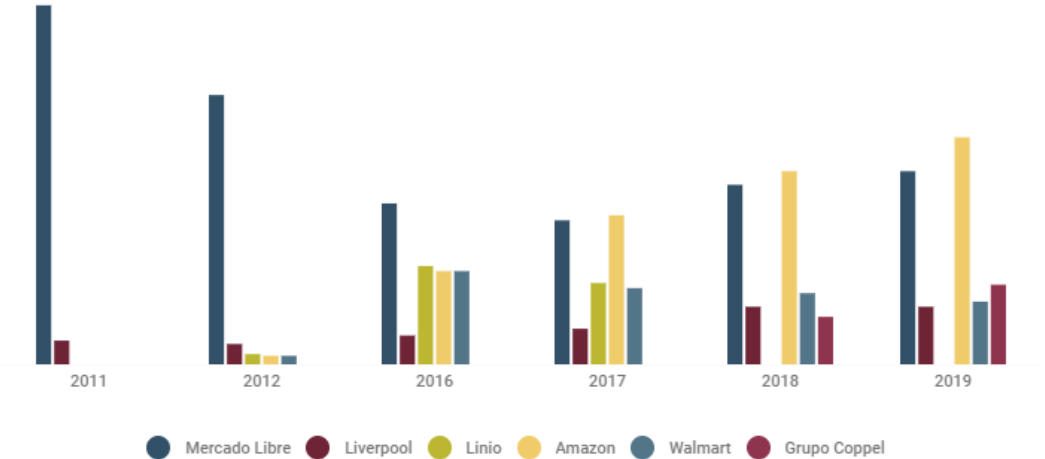
En 2013, MeLi ya era una empresa consolidada y en pleno proceso de crecimiento, sin embargo, debió enfrentar la amenaza que supuso la entrada de Amazon en Brasil. MeLi contaba con una ventaja competitiva importante: el *expertise (conocimiento derivado de la experiencia)* y dominio del factor logístico. Ya era una empresa madura en dicho mercado, desarrollando una amplia red logística; lo que resulta un factor determinante en ciudades extendidas, densamente pobladas y escasamente desarrolladas. En ciudades grandes como Buenos Aires, San Pablo y Ciudad de México, la “última milla” (es decir, el tramo

final que termina en la locación escogida por el comprador) representa el principal desafío; siendo destacada por los directivos como el mayor obstáculo a superar para la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa. Mercado Envíos ya era una solución de probada eficacia. Si bien este probó ser un obstáculo inicial para Amazon, rápidamente se ha puesto a tiro logrando acompañarse con MeLi en el mercado mexicano.

A partir del año 2018, Amazon se consolida en uno de los principales mercados latinoamericanos, superando a MeLi. En 2019, el margen se expande aún más.

En la figura N° 24, se ilustra la participación de mercado de las empresa operadoras en el sector e-commerce en una de las principales economías latinoamericanas (México); en el período 2011-2019: ⁷⁸

Participación de mercado de las empresas en el segmento ecommerce. En porcentaje



Fuente: Euromonitor International

Figure 24 Participación de mercado de las empresas en el segmento de e-commerce en México, 2011-2019, en %

Por lo que, si bien contar con *expertise* (experiencia) de años de posicionamiento en el mercado es valioso, no alcanza para competir en el mundo globalizado. Esto muestra claramente que los hábitos de los consumidores son rápidamente adaptables, y que el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo es un desafío constante. En tal sentido, la batalla entre los dos gigantes del mercado latinoamericano se da en el plano logístico. En ciudades extendidas y populosas como San Pablo y Ciudad de México, el domino logístico es clave para lograr la eficiencia costos y la satisfacción del cliente.

⁷⁸ Adaptado de Maldonado, Mario (17 de marzo de 2019). Amazon y Mercado Libre se disputan la corona del comercio electrónico en México. El CEO Negocios <https://elceo.com/negocios/amazon-y-mercado-libre-se-discuten-la-corona-del-comercio-electronico-en-mexico/>

Tanto MeLi como Amazon han invertido sustancialmente en *fulfillment centers* (*centros de logística y abastecimiento*) como bastiones claves de su crecimiento, consistiendo en espacios amplios de depósitos con un fuerte componente de automatización en las afueras de los centros urbanos.

Alejándose de la dura competencia en el mercado latino, Alibaba también ha entendido que el dominio de la logística es un factor clave de éxito en mercados amplios y escasamente desarrollados, por lo que realiza alianzas estratégicas con jugadores claves en la logística internacional, desarrollando su propia red de abastecimiento. Si bien Alibaba no apuesta a los *fulfillment centers* (centros de abastecimiento), brinda servicios logísticos a sus clientes a través de Cainiao, un depósito altamente automatizado.

Una diferencia clave con Amazon y Mercado Libre, es que Alibaba posee un modelo de negocios más liviano. Es decir, no posee inventario de los bienes vendidos, sino que simplemente conecta compradores y vendedores, al contrario de Amazon que maneja una compleja cadena de suministro en la que invierte sustancialmente (destacándose la inversión de fulfillment centers en América Latina para competir con MeLi), la pretensión de Alibaba se centra en la intermediación.

En próximos capítulos se analizan las cifras reportadas por las respectivas compañías, estas diferentes estrategias tienen efectos sobre las ganancias de las compañías, en términos de margen operativo, costos fijos y estructura de capital.

Tiendas Físicas:

Una diferencia sustancial entre MeLi y Amazon, es que éste último ha abocado sus esfuerzos al desarrollo de un negocio omnicanal. Con el desarrollo de Amazon Go y tiendas físicas, Amazon pretende lograr una experiencia al usuario que trascienda lo digital. En el mismo sentido, Alibaba también se ha abocado a brindar una experiencia en el plano de lo real a través del lanzamiento de tiendas físicas en Europa, pop-ups en otros negocios (por ejemplo, El Corte Inglés), y en competencia con Amazon, el supermercado FreshHippo.

Sin embargo, por el momento MeLi no ha planteado el desarrollo de una red de locales físicos, pero no por ello es ajeno a las nuevas tendencias de consumo mediante comercio electrónico.

Advirtiendo un auge de las compras de artículos alimenticios y demás artículos de la canasta básica de forma digital, a través de Supermercado Libre, pretende desarrollar un supermercado 100% online, garantizando el envío a domicilio. Las empresas dedicadas a la elaboración de artículos de consumo ofrecen sus productos en Supermercado Libre, por lo que el consumidor no debe entrar al sitio web de cada cadena para adquirir productos, sino que todo llega a una misma caja.

Una diferencia sustancial con sus las otras empresas analizadas, es que, si bien MeLi no posee tiendas físicas, desarrolla este negocio a través de su fulfillment center. Según cifras reportadas por la organización, en México el 60% de los artículos se almacena y se

envía desde el centro de distribución. En la tabla N° 10, se analizan las 3 empresas en cuanto a la operativa de tiendas físicas:

	Alibaba	Amazon	MeLi
Concepto	Paseo de compras y entretenimiento. La idea es lograr que el cliente permanezca en la tienda	Práctico y ágil, solución de compra sencilla y "de paso"	Por el momento, no ha manifestado la intención de desarrollar locales físicos
Oferta	Además de ofrecer productos básicos y alimentos, tiene chef en cocina, plaza de comidas, consolas de videojuegos y espacios de entretenimiento, salas de conferencias, etc	Enfocada en artículos de consumo básico y alimentos	
Expansión internacional	Fuera de China, apuesta a stands en paseos de compras reconocidos (por ejemplo, El Corte Inglés en España)	Tiendas físicas con imagen propia Amazon	

Table 10 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Tiendas Físicas

Fuente: elaboración propia

Por el otro lado, la experiencia de Amazon consiste en pasar por una tienda física sin cajeros, pudiendo adquirir sus productos de forma rápida y "de pasada" al trabajo, a club, o una reunión con amigos. Las tiendas son pequeñas, ordenadas y bonitas, lo cual resulta atractivo.

Una experiencia totalmente distinta es la que ofrece Alibaba a través de Fresh Hippo. No solo pretende ser un supermercado, sino que además apunta a brindar servicios de restaurant y centro de entretenimiento. A través de una app, los consumidores pueden escanear los productos para saber sobre su origen, propiedades y trazabilidad, además de solicitar el envío de los mismos a sus domicilios. De esta manera, se aleja del concepto de "al pasar" y se acerca al concepto de un paseo de compras y entretenimiento. La idea es lograr que el cliente permanezca en la tienda, donde además de adquirir bienes puede informarse sobre productos, pasar un tiempo agradable con colegas y amigos luego del trabajo al mismo tiempo que realiza las compras.

Tecnología:

Si bien todos los puntos mencionados anteriormente refieren a líneas de negocios que forman parte de la estrategia de las tres compañías analizadas, actualmente el motor de los gigantes Amazon y Alibaba se encuentra en los servicios relacionados a la computación en nube e inteligencia artificial. Esta es actualmente la línea de negocios que

deja los mayores márgenes de rentabilidad y posee la mayor proyección. En la tabla N° 11, se analizan las 3 empresas en cuanto al factor tecnológico:

	Alibaba	Amazon	MeLi
Principal Negocio	Ha dado un paso más allá al crear su propio sistema operativo y ofrecer soluciones de Inteligencia Artificial a gran escala.	Servicios en nube e inteligencia artificial a través de AWS (Amazon Web Services) y el asistente virtual Alexa.	
Alcance	Soluciones tecnológicas que abarcan a diversas industrias (desde automotriz hasta medicinal) , gobiernos, empresas, etc. Tecnología masiva	Personalizado: el asistente virtual tiene nombre y sexo. Soluciones tecnológicas para individuos y empresas	Por el momento, no ha manifestado intenciones de desarrollarse en el mercado de los servicios cloud, IA, machine learning o IoT; decidiendo centrar su modelo de negocios únicamente en la industria e-commerce
Tecnología aplicada al e-commerce	Busca crear las condiciones adecuadas para que los comerciantes hagan negocio (online u offline) apoyándose en su plataforma tecnológica. No busca ser reconocido como un proveedor, sino como un facilitador	Pretende convertirse en un proveedor de referencia en lo que respecta a productos y servicios (tanto tangibles como intangibles).	Busca crear las condiciones adecuadas para que los comerciantes hagan negocio (online u offline) apoyándose en su plataforma tecnológica. No busca ser reconocido como un proveedor, sino como un facilitador

Table 11 Table 10 Análisis comparativo Alibaba, Amazon, MeLi: Tecnología

Fuente: elaboración propia

Más allá de todo lo mencionado en los párrafos anteriores, en la actualidad el negocio más pujante para Amazon no lo constituyen ni su *Marketplace* ni su negocio logístico; sino que su apuesta más fuerte es a los servicios en nube y a la inteligencia artificial a través de AWS (Amazon Web Services) y el asistente virtual Alexa.

Alibaba ha dado un paso más allá al crear su propio sistema operativo y ofrecer soluciones de Inteligencia Artificial a gran escala. Por ejemplo, ha compartido su tecnología de diagnóstico de la enfermedad por coronavirus impulsada por la inteligencia artificial (IA) para su uso gratuito por los hospitales de todo el mundo. Asimismo, ha hecho una acuerdo con un fabricante de autos chino para lanzar automóviles eléctricos de bajo costo, que pueden funcionar hasta 35km/h ; apuntando al consumidor de la gran ciudad.

Si bien muchos de los servicios en nube brindados por ambas empresas son similares, la diferencia sustancial radica en el alcance y naturaleza de sus respectivas líneas de negocios.

Por un lado, tanto Amazon como Alibaba apuestan a lograr soluciones en inteligencia artificial que revolucionen nuestra vida cotidiana. Mientras Amazon le pone un nombre, sexo y voz a su asistente, Alibaba desarrolla tecnología a gran escala.

Si bien Amazon presenta soluciones innovadoras tanto a individuos como a empresas, Alibaba pretende exceder el espectro de soluciones cotidianas. Sus soluciones abarcan a

gobiernos en temas de salud pública (recientemente, ha ofrecido soluciones en diagnóstico y algoritmos que permiten desarrollar un modelo predictivo para escenarios de Covid 19, técnicas de análisis del genoma del virus).

Además de desarrollar dispositivos inteligentes a gran escala como autos y el desarrollo reciente del hotel inteligente FlyZoo Hotel. El mismo es un hotel 100% automatizado, que ofrece lo último en tecnología de reconocimiento facial, asistentes virtuales, gimnasio interactivo y *self check in-check out* (ingreso y salida automático), por lo que se demuestra que Alibaba va más allá de una experiencia de compra o un asistente virtual, sino que ya forma parte del gobierno y sus soluciones en tecnología abarcan a todas las industrias, desde la salud hasta la hotelería y restaurantes, escuelas, etc.

Respecto a MeLi, por el momento no ha manifestado intenciones de desarrollarse en el mercado de los servicios *cloud*, (*nube*) *IA* (*inteligencia artificial*), *machine learning* (*aprendizaje automático*) o *IoT* (*internet de las cosas*); decidiendo centrar su modelo de negocios únicamente en la industria *e-commerce*. Si bien invierte en soluciones tecnológicas y de IA, las mismas están al servicio del desarrollo de la industria del comercio electrónico y no con la intención de expandir su dominio hacia la industria de la computación en nube y la domótica.

Respecto a la computación en nube, es cliente de su principal competidor Amazon, siendo el principal cliente de AWS en la Argentina.

3.9 Consecuencia de las estrategias

Los modelos de negocios de las empresas tienen una notable incidencia sobre sus beneficios. Mientras que Amazon (y en términos relativos MeLi) tienen una estructura mayor que Alibaba-en términos de instalaciones, cantidad de empleados, activos fijos y flota; Alibaba ha apostado a una estructura más liviana.

Es decir, con menos personal, sin cadena logística propia y sin inventarios (o inventarios reducidos al mínimo). Los vendedores de Aliexpress deben utilizar a su propio transportista, por lo que reducen significativamente los costos logísticos que acarrea la venta minorista.

Por el otro lado, tanto Amazon como MeLi ofrecen soluciones de envío y logística a los vendedores minoristas; lo que ciertamente conlleva a una estructura más compleja y costosa.

Mientras que Alibaba es simplemente un intermediario entre compradores (individuos o empresas) y vendedores (o proveedores), Amazon se enfoca más que nada al comercio minorista, comprando los productos a los proveedores para luego venderlos a los consumidores finales.

Esta estrategia conlleva a mayor volumen de stock con los consecuentes gastos asociados. En la misma línea se sitúa MeLi, quién invierte fuertemente en inventarios y cadena de suministro, además de tener una estructura robusta en personal dedicado al desarrollo del producto en el área tecnológica.

Otra de las diferencias sustanciales radica en el enfoque de sus ventas. Mientras que Amazon y MeLi se dedican a la venta al detalle a través de su Marketplace, el foco principal de Alibaba es el mercado de exportación “de China al mundo”.

A efectos ilustrativos, se analiza gráficamente puntualmente las diferencias entre Amazon y Alibaba. Los usuarios de la plataforma de Alibaba no deben enviar inventarios, sino que una vez vendan el producto se gestiona la logística y envío.

Por el otro lado, el usuario de Amazon debe enviar en primera instancia la mercadería a ser vendida a los depósitos, para que luego Amazon la venda.

Estos factores estratégicos tienen incidencia en sus márgenes operativos. En la figura N° 25 se grafican comparativamente los ratios financieros de Alibaba y Amazon para el segundo trimestre de 2019:⁷⁹

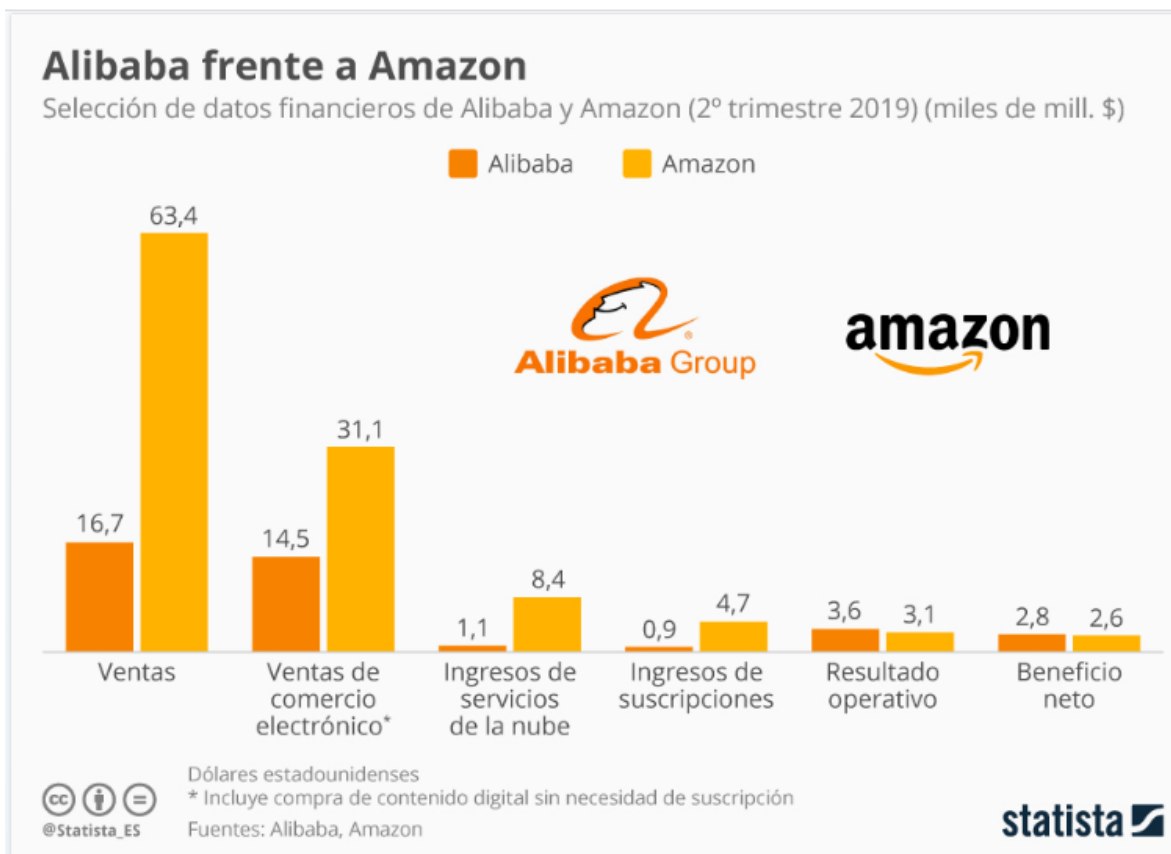


Figure 25 Alibaba frente a Amazon, comparación de ratios financieros segundo trimestre de 2019

Del gráfico se desprende que, si bien Amazon factura más del triple que Alibaba, su resultado operativo es inferior, como también lo es su beneficio neto. En tal sentido, las

⁷⁹ Statista (26 de agosto de 2019). Amazon Vs Alibaba: ¿quién puede más? https://es.statista.com/grafico/13763/amazon-vs-alibaba_-quien-puede-mas

últimas cifras reportadas reflejan esta realidad. Los resultados operativos para el 1Q 2020 (primer trimestre de 2020) para la empresa Alibaba es de USD1.007 millones, lo que representa un 6% de sus ingresos brutos (revenue)⁸⁰. Respecto a Amazon, los ingresos operativos reportados al cierre del 1Q 2020 son mayores, por USD 4 billones. Sin embargo, los mismos representan un 5.3% de su revenue.⁸¹.

Esto deja entrever a prior que los costos de Amazon son superiores a los de Alibaba.

Sin embargo, es oportuno analizar los resultados los últimos cierres de balance (cifras de balances anuales cerrados en 2019); considerando que el Q1 de 2020 fue un trimestre atípico para el rubro dada la pandemia de COVID-19. Según los comunicados de prensa realizados por Alibaba, los ingresos operativos reflejaron una disminución del 19% en Q1 2020 respecto a las cifras publicadas para el mismo período de 2019 (1Q).

Una suerte similar corrió Amazon, cuyos ingresos operativos sufrieron una disminución del 10% respecto a igual período del año anterior. Las cifras reportadas al cierre del balance anual de Amazon cerrado al 31 de diciembre de 2019 reflejan ingresos operativos de USD 14,541 millones, los cuales representan un margen operativo del 5%⁸².

Respecto a Alibaba, su balance anual cerrado al 31 de marzo de 2019 refleja ingresos operativos de USD 8,506 millones; los cuales representan un 15% de margen operativo⁸³. Esta diferencia en el ingreso operativo de 10 puntos porcentuales en sus cifras de 2019 se incrementa al 16% si tomamos el mismo período del año, como ser el caso ilustrado en el gráfico, donde se aprecia también que el margen neto de Alibaba es un 8% superior al de Amazon.

Es importante medir resultados en el mismo período de tiempo, dado que ambas empresas poseen diferente fecha de cierre de balance. Esta “foto” nos permite ver la performance en determinado período, considerando un ambiente externo similar para ambas compañías. Analizando los balances anuales al último cierre de ejercicio económico 2019, se observa que no hay gastos no operativos significativos a que expliquen la diferencia porcentual en el margen neto, por lo que ésta diferencia tiene origen en el margen operativo. Los cuadros de resultados para el cierre del ejercicio

⁸⁰ Alibaba Group Holding Limited (22 de mayo de 2020). Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2020 Results https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p200522.pdf

⁸¹ Amazon.com, Inc. (30 de abril de 2020). AMAZON.COM ANNOUNCES FIRST QUARTER RESULTS https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/Q1/AMZN-Q1-2020-Earnings-Release.pdf

⁸² Amazon.com, Inc (27 de mayo de 2020). https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf

⁸³ Alibaba Group Holding Limited (15 de mayo de 2019) Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2019 Results https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190515.pdf

económico 2019 para las tres empresas se encuentran expresados en las tablas número 12, 13 y 14.

En la tabla N°12 se presenta el cuadro de resultados de Amazon para el ejercicio económico 2019:

Amazon (cifras en millones)		
Ventas netas	280.522,00	% ventas netas
Costo de ventas	- 165.536,00	-59%
Costos logísticos	- 40.232,00	-14%
Tecnología y contenido	- 35.931,00	-13%
Marketing	- 18.878,00	-7%
G.A.V	- 5.203,00	-2%
Otros	- 201,00	0%
Total gastos operativos	- 265.981,00	-95%
Resultado operativo	14.541,00	5%

Table 12 Cuadro de resultados Amazon, ejercicio económico 2019

Fuente: elaboración propia en base a información pública disponible de Amazon. Amazon.com, Inc (27 de mayo de 2020). https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf

En la tabla N°13 se presenta el cuadro de resultados de Alibaba para el ejercicio económico 2019:

Alibaba (cifras en millones)		
Ventas netas	56.152,00	% ventas netas
Costo de ventas	- 30.833,00	-55%
Gastos en desarrollo de productos	- 5.578,00	-10%
Gastos de ventas y mktg	- 5.928,00	-11%
G.A.V	- 3.708,00	-7%
Amortización de Intang.	- 1.599,00	-3%
Total gastos operativos	- 47.646,00	-85%
Resultado operativo	8.506,00	15%

Table 13 Cuadro de resultados Alibaba , ejercicio económico 2019

84

⁸⁴ Fuente: elaboración propia en base a información pública disponible de Alibaba. Alibaba Group Holding Limited (15 de mayo de 2019 Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2019 Results https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190515.pdf

De las cifras analizadas, surge claramente que Amazon posee mayores costos de venta respecto a sus ingresos, siendo sus costos logísticos el segundo factor en importancia seguido del rubro de tecnología y contenido. En sus notas, detalla que el costo de ventas está constituido principalmente por el costo de adquisición de productos; lo cual resulta coherente teniendo en cuenta que su modelo de negocios implica que compra primero los productos para luego venderlos. Esta modalidad también impacta en los costos logísticos, los cuales absorben un 14% de sus ingresos.

En este rubro están clasificados los costos de operación y personal de los almacenes “*fulfillment centers*”(centros de abastecimiento) , tiendas físicas y servicios de atención al cliente (*call centers*). Incluidos el costo de compra, recepción, inspección y almacenamiento de inventarios, empaquetado y disposición de los productos para embarque. Otro rubro de importancia es el de tecnología y contenido, que incluye los costos de nómina del personal encargado de realizar la tarea de investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, así como del diseño y mantenimiento de los locales físicos, mantenimiento de sitio web y costos de infraestructura (redes, servidores, etc).

Por el otro lado, se aprecia que Alibaba posee una estructura más liviana, que se evidencia en costos de venta inferiores. Detalla que este rubro está compuesto principalmente durante 2019 por los costos de consolidación con Ele.me (empresa recientemente adquirida por el Grupo Alibaba, dedicada a la logística de la “última milla”), y los costos de inventario y logística asociados a su operativa y servicios directamente asociados a las ventas. Otro factor incluido en el costo de ventas es el costo de automatización del negocio, tanto en el aspecto logístico (manejado por robots) como la tecnología de soporte a los locales físicos (sensores, etiquetado de productos y empaquetado automático, etc). Los efectos de una menor estructura se reflejan también en menores costos de desarrollo de productos, ya que no poseen tanto personal dedicado a esta tarea como Amazon, y los costos de nómina son inferiores.

Esto permite concluir que las estrategias de ambas empresas tienen una incidencia directa en sus números, y por ende en la rentabilidad de cada negocio.

Una vez analizadas las cifras de los dos gigantes, es oportuno extrapolar las conclusiones a MeLi de acuerdo al último balance cerrado al 31 de diciembre de 2019:⁸⁵

⁸⁵ Mercado Libre (9 de enero de 2020). Annual Reports & SEC 2019 10-K <http://investor.mercadolibre.com/static-files/5cfa8a5d-6208-4cf6-bc76-488daafb7101>

En la tabla N°14 se presenta el cuadro de resultados de MeLi para el ejercicio económico 2019:

MeLi (cifras en millones)		
Ventas netas	2.296,314	% ventas netas
Costo de ventas	- 1.194,191	-52%
Desarrollo de producto y tecnología	- 223,807	-10%
Ventas y Mktg	- 834,022	-36%
G.A.V	- 197,455	-9%
Total gastos operativos	- 1.255,284	-55%
Resultado operativo	- 153,161	-7%

Table 14 Cuadro de resultados MeLi , ejercicio económico 2019

Fuente: elaboración propia en base a información pública disponible de de MeLi. Mercado Libre (9 de enero de 2020). Annual Reports & SEC 2019 10-K <http://investor.mercadolibre.com/static-files/5cfa8a5d-6208-4cf6-bc76-488daafb7101>

Los costos de ventas están compuestos por los costos de transacción (cargos por procesamiento de pagos mediante tarjetas de crédito y débito, costo de puntos de venta, ciertos impuestos, etc).

Si bien las ventas deducidas de sus costos de transacción dejan un margen bruto del 52%; el resultado derivado de las operaciones es negativo debido a los altos costos de ventas y marketing; y en menor grado a los costos asociados al desarrollo de producto y tecnología. Éstos últimos incluyen en mayor proporción los salarios de los ingenieros y desarrolladores que sostienen la infraestructura tecnológica del negocio.

Respecto a los gastos asociados a marketing, los mismos comprenden en costos asociados a la promoción tanto online como offline y acuerdos con portales y motores de búsqueda. De acuerdo a lo declarado por el CFO de la empresa *“vamos a invertir más para captar más usuarios. No vamos a pasar a dar ganancias necesariamente en el corto plazo”*⁸⁶En la misma línea, declara que *“Ganamos participación de mercado, pero la contracara de eso es que hay que invertir, y lo hacemos más agresivamente no solo en tecnología y logística, sino también en marketing, y mucho más fuerte que en otros momentos. La consecuencia de ese ciclo de inversión es una pérdida que creció si se la compara con ciclos anteriores. Pero es parte de un plan estratégico, no es una pérdida inesperada.”*

Los números y las declaraciones del personal jerárquico permiten visualizar claramente la estrategia de la empresa: invertir fuertemente de cara al futuro para lograr fortalecer la imagen de marca.

⁸⁶ Mizrahi, Dario (1 de noviembre de 2019) Mercado Libre, en rojo: tuvo una pérdida de casi USD 150 millones en el tercer trimestre. Infobae Económico, Argentina <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/11/01/mercado-libre-en-rojo-tuvo-una-perdida-de-casi-usd-150-millones-en-el-tercer-trimestre/>

Una estrategia que difiere sustancialmente de Alibaba y Amazon; lo que evidencia la creciente rivalidad en la industria del e-commerce en LATAM.

Amazon empieza a tener un rol preponderante en la región, y Alibaba se expande hacia Europa; y no sería sorprendente que en los próximos años apostara también al mercado latino.

Capítulo 4: Metodología de la Investigación

Luego de exponer el Marco Teórico, se detalla la metodología utilizada para análisis de los resultados obtenidos.

La investigación se basa en el análisis de la realidad y su validación mediante una encuesta realizada a población que utiliza dispositivos electrónicos tanto móviles como PC. También se entrevistó a cuatro personas de distintos perfiles (operadores en el sector de análisis de datos, industria bancaria, venta minorista y supermercado) para validar los datos obtenidos a través de la investigación.

- Le encuesta fue realizada a 169 personas que cuentan con dispositivos electrónicos, tanto móviles como PC. Consintió en 17 preguntas, algunas de ellas admitían una única respuesta y otras admitían múltiples respuestas.

Las mismas están destinadas a entender los hábitos de consumo de la población encuestada de acuerdo a factores como la edad, nivel educativo y composición familiar. Se consulta también las razones por las cuales el encuestado ha comprado online, qué factores son los que considera de mayor relevancia a la hora de realizar la compra, método de compra preferido, y por qué razones dejaría de comprar en línea. La última pregunta da la opción libre para que el encuestado responda que facilidades le gustaría que tenga un sitio o página para comprar online que hoy no tiene.

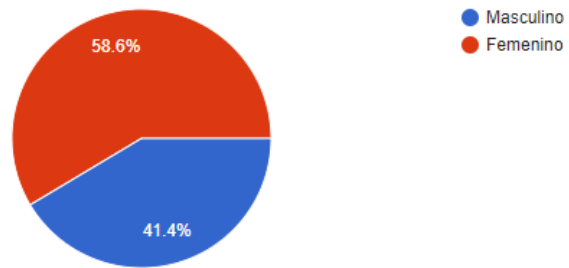
- Las entrevistas fueron realizadas a cuatro individuos que poseen distintos perfiles y operan en distintos sectores de actividad. Las mismas tuvieron como objetivo comprender los factores que afectan a las diferentes empresas que realizan operaciones utilizando modalidades de comercio electrónico; y contrastarlo con las fuentes bibliográficas consultadas y la información proporcionada por la encuesta. Se entrevistó al fundador de una empresa dedicada a la analítica de datos, al gerente de tesorería y producto de una institución bancaria, al gerente de abastecimiento y logística de una cadena de supermercados y artículos para el hogar; y a la directora ejecutiva de una empresa de indumentaria.

4.1 Análisis de los resultados: encuesta.

Pregunta 1: Género

Género

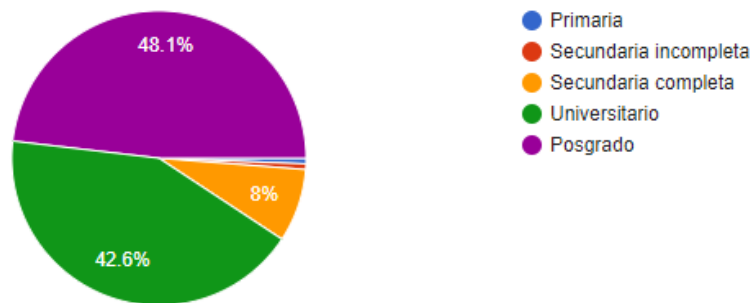
169 responses



Pregunta 2: Nivel de estudio

Ingrese nivel de estudio:

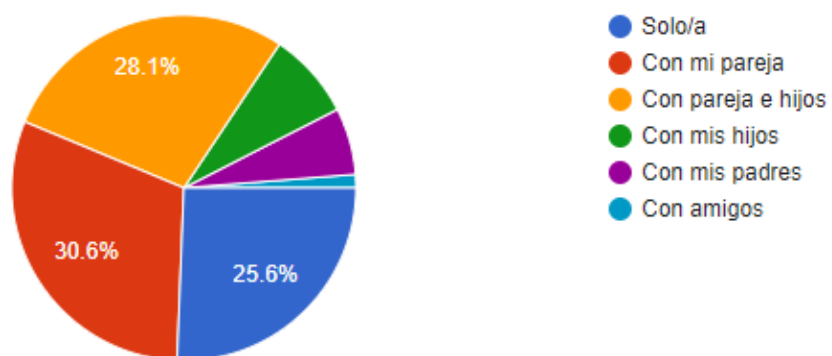
162 responses



Pregunta 3: Composición familiar

¿Con quién vivís?

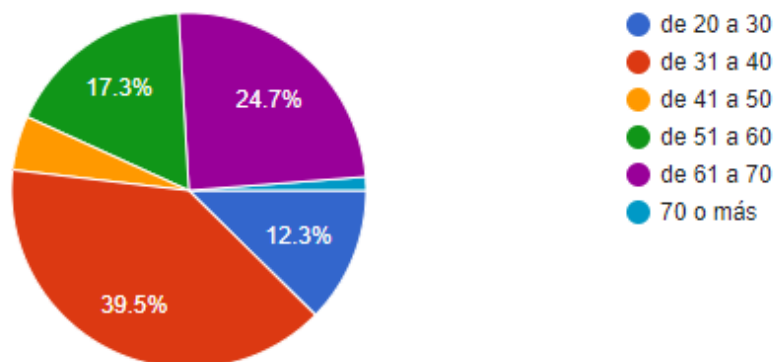
160 respuestas



Pregunta 4: Rango de edad

¿En cuál de los siguientes rangos de edad te ubicas?

162 respuestas

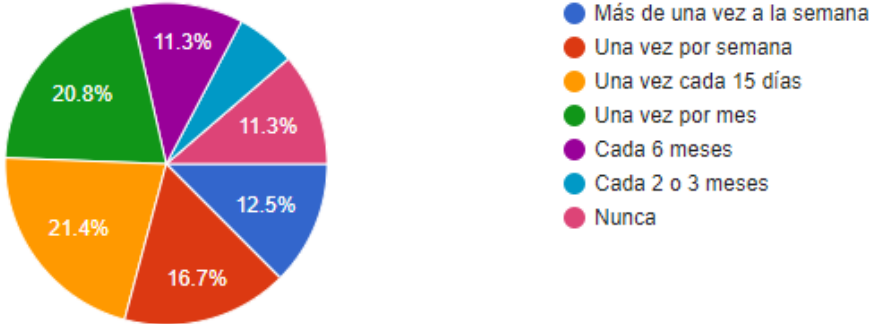


La encuesta fue respondida en su mayor parte por mujeres de entre 31 y 40 años; con un nivel educativo universitario o superior. Se observa que un mayor porcentaje de los encuestados vive en pareja (30.6%), o con pareja e hijos (28.1%). También se destaca el porcentaje significativo de hogares unipersonales, los que alcanzan un 26.6% de la población encuestada. Por lo que se infiere que la población sobre la que se basan las conclusiones de la presente tesis son individuos en edad económicamente activa, en su mayoría mujeres que integran un núcleo familiar compuesto por pareja e hijos.

Pregunta 5: ¿Con qué frecuencia ha comprado online en los últimos meses?

¿Con qué frecuencia ha comprado online en los últimos meses?

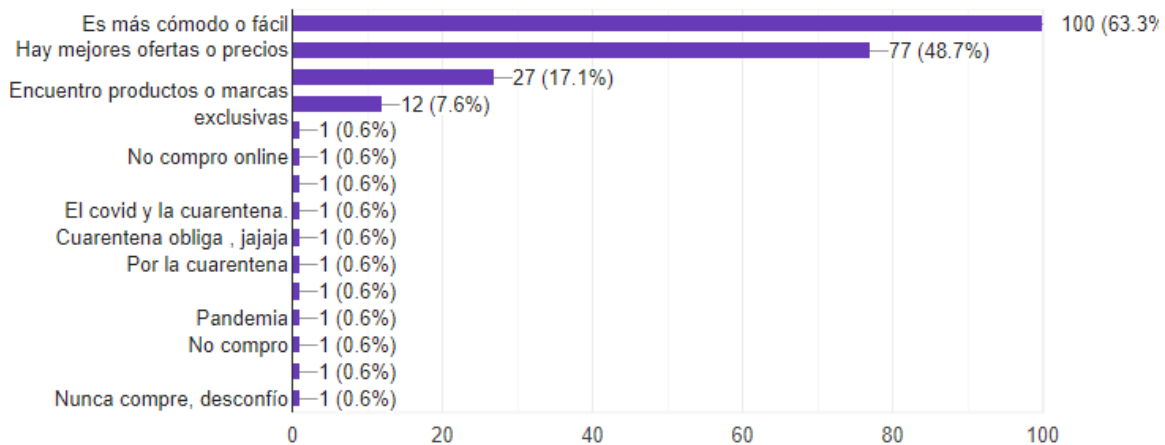
168 responses



Pregunta 6: ¿Por qué motivo/s compras productos online?

¿Por qué motivo/s compras productos online?

158 respuestas



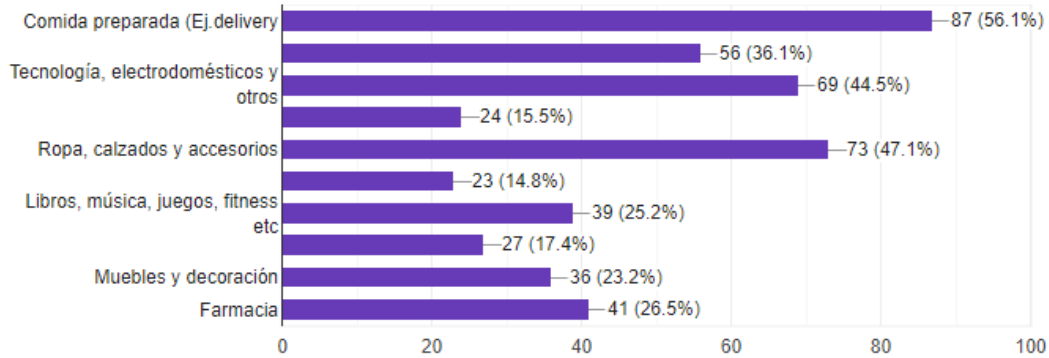
Un 42.2% de los encuestados ha comprado online una vez cada 15 días, o una vez por mes. Un 16.7% contesta comprar online una vez por semana, y un 12.5% manifiesta comprar online más de una vez por semana. Por lo que se puede inferir que un 71.4% de los encuestados realiza compras online con de forma rutinaria, lo que representa una masa crítica razonable a efectos de analizar su comportamiento y hábitos de consumo.

En cuanto a los motivos por los que deciden comprar online, se les permitió a los encuestados marcar más de una opción. El motivo señalado por la mayoría de ellos es que es más cómodo o fácil, seguido de mejores precios. En una proporción inferior, manifiestan que es la única manera de encontrar lo que buscan, además de encontrar productos y marcas exclusivas.

Pregunta 7 ¿Qué artículos compras online?

¿Qué artículos compras online?

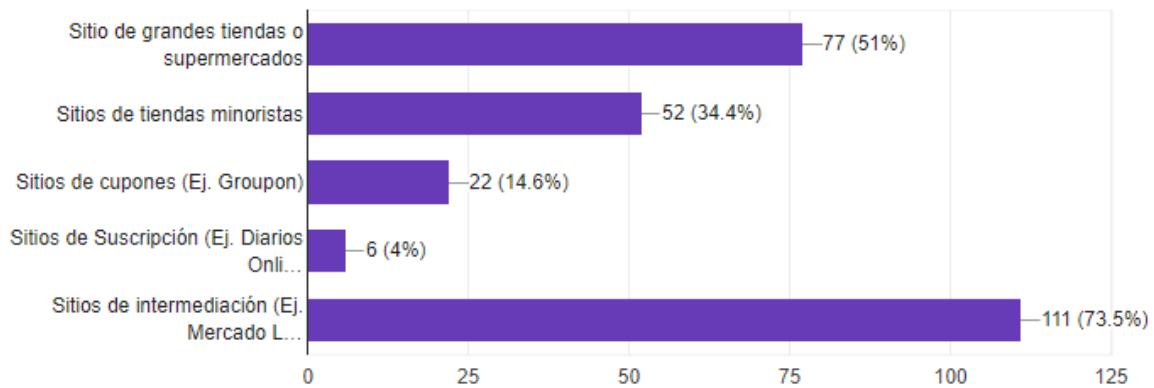
155 respuestas



Pregunta 8 ¿Dónde has comprado?

¿Dónde has comprado?

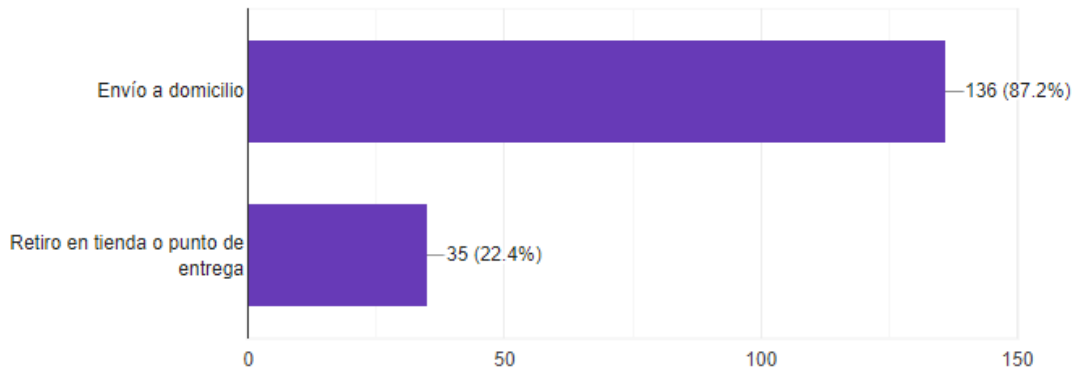
151 respuestas



Pregunta 9 Cuando realizas compras por Internet ¿qué modo de entrega preferís?

Cuando realizas compras por Internet ¿qué modo de entrega preferís?

156 responses

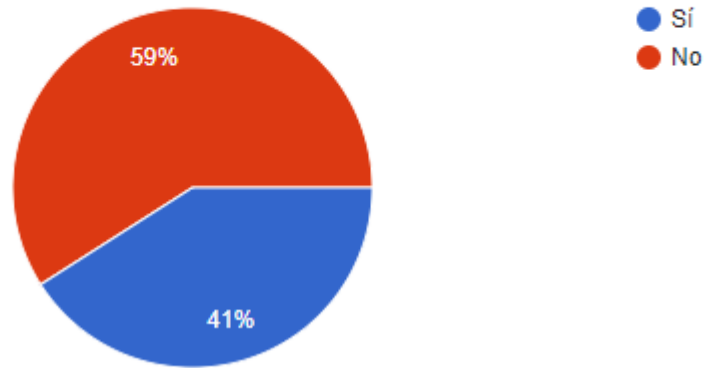


En cuanto a los artículos comprados online y donde realizan dichas compras, se les permitió a los encuestados marcar más de una opción. Las categorías destacadas son en primer lugar la comida preparada (*delivery*); seguido por ropa, calzado y accesorios; tecnología, electrodomésticos y otros; y alimentos (frutas, verduras). La mayoría de los encuestados manifiestan haber comprado en sitios de intermediación o *marketpalce* (por ejemplo Mercado Libre); seguido por sitios web de grandes tiendas y supermercados; y luego por sitios web de empresas minoristas. La abrumadora mayoría (87.2%) prefiere el envío a domicilio sobre el retiro en tienda o punto de entrega.

Pregunta 10 ¿Contrataste alguna vez un servicio utilizando una plataforma e-commerce?

¿Contrataste alguna vez un servicio utilizando una plataforma e-commerce?

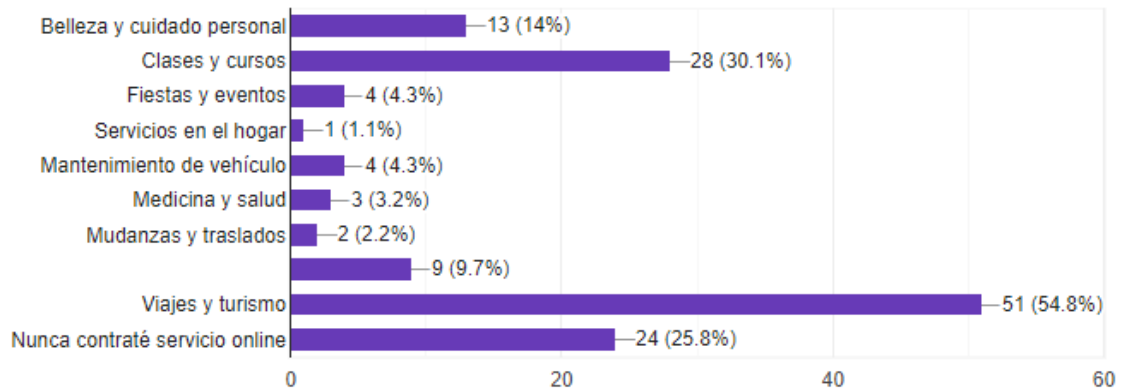
166 respuestas



Pregunta 11: Si contestaste si en la pregunta anterior ¿Qué servicio contrataste?

Si contestaste si en la pregunta anterior ¿Qué servicio contrataste?

93 respuestas

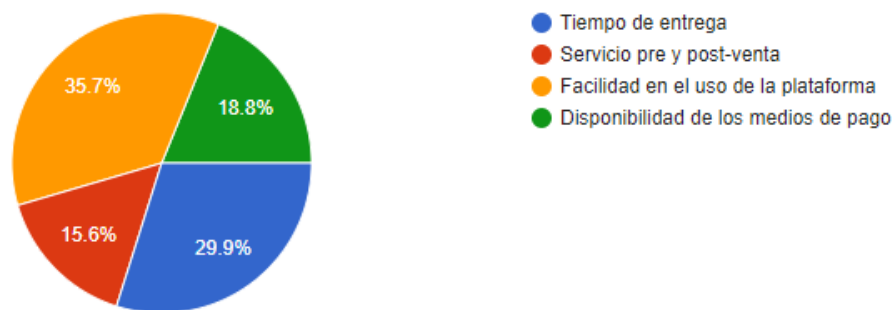


Un 41% de los encuestados manifiesta haber contratado un servicio *online*. El servicio más requerido fue el relacionado a los viajes y turismo, seguido por el de clases y cursos. Éste último en una proporción muy inferior.

Pregunta 12: ¿Qué aspecto consideras más importante a la hora de realizar tu compra online?

¿Qué aspecto consideras más importante a la hora de realizar tu compra online?

154 respuestas

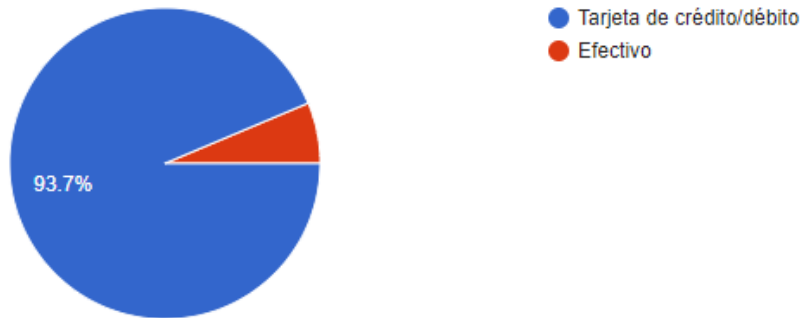


Respecto al factor más valorado por los consumidores a la hora de realizar compras online, la mayoría de ellos (35.7%) señaló que es la facilidad en el uso de la plataforma. El segundo factor en importancia (29.9%) está dado por el tiempo de entrega.

Pregunta 13: ¿Cómo preferís abonar tu compra?

¿Cómo preferís abonar tu compra?

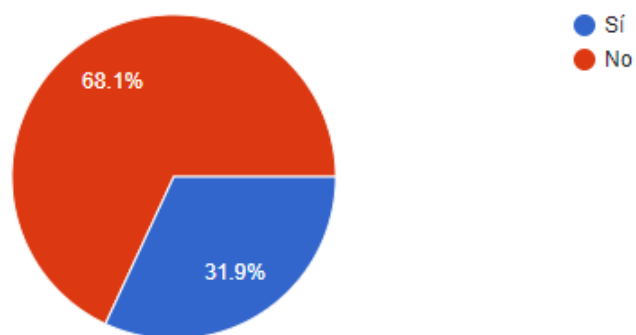
158 responses



Pregunta 14: ¿Compraste alguna vez a través de una red social?

¿Compraste alguna vez a través de una red social?

166 responses

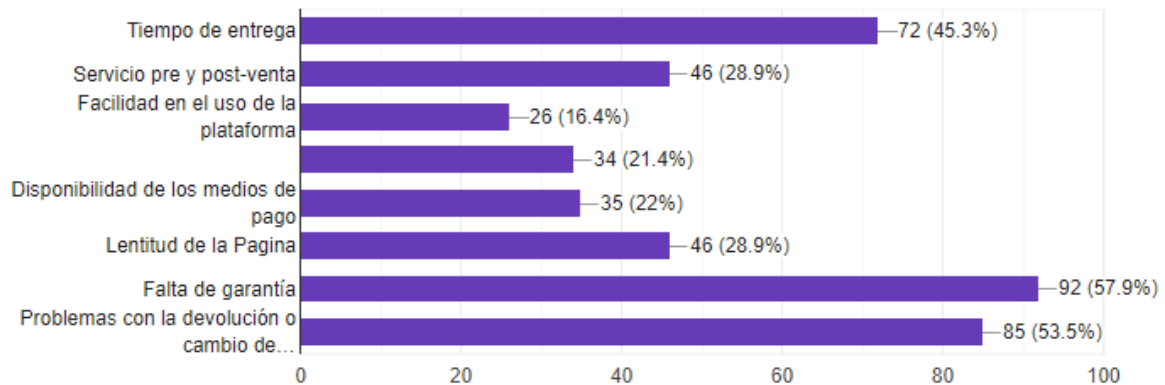


Una abrumadora mayoría de los encuestados (93.7%) prefiere abonar mediante tarjeta. Además, el 31.9% de ellos manifiesta haber comprado alguna vez a través de una red social.

Pregunta 15: ¿Cuál sería la razón por la cual dejarías de comprar online a una empresa/comercio?

¿Cuál sería la razón por la cual dejarías de comprar online a una empresa/comercio?

159 respuestas



En cuanto a la/las razones por las cuales dejarían de comprar online, se les permitió a los encuestados marcar más de una opción. La opción más señalada fue la falta de garantía, seguida por los problemas con la devolución en o cambio de producto y el tiempo de entrega.

Pregunta 16: ¿Qué facilidades te gustaría que tenga un sitio o página para comprar online que hoy no tiene?

Ninguna
Posibilidad de chatear sobre el producto
Confianza
Devoluciones
Más variedad porque son limitados los productos que cuando vas personalmente o llamas
Un chat de consultas online eficaz
Tiene todo
Tiempo de entrega, más visibilidad del producto.
No me da confianza comprar online
Que tengas buenos filtros para guiar hacia el bien buscado. Los filtros de Mercado Libre son lamentables
Más detalles de los productos y mas fotos.
Mejor inteligencia. A veces busco un producto y sugiere otros que están lejos del que busco.
Seleccionar horario de entrega
Que trabajen con absolutamente todos los bancos.
No tengo idea
Costo de entregas a nivel internacional sin costo
pago en pesos uruguayos
Mas amigables
Mas interaccion con el vendedor
Que muestren stoks.
Mayor transparencia de la informacion sobre el vendedor
Que no te engañe con los precios. Que estansarice las publicaciones para que sea más fácil comparar productos
Respuestas rápidas frente a contacto
Mejorar la busqueda
Mejor Servicio al cliente
Poder ver más de cerca el material y producto, poder ver cómo quedaría en mi una indumentaria y con diferentes colores, poder ver de cerca productos terminados desde diferentes angulos
Se pueda cambiar el producto si no sirve
Que sea muy fácil la devolución, como Zara que me probé la ropa y lo que no me gusto o entró lo devolví en la misma caja sin moverme de casa, y a la semana me reintegraron el dinero
Seguridad y cambio accesible de productos.
Facilidad para buscar los productos,buen filtro por marcas para que sea de mayor rapidez encontrar cierto productos..
No puedo opinar en éste punto, mis compras no son frecuentes. Hace poco estoy probando con las compras on line.
Que te diga a qué hora va a llegar (o te de a elegir) en el día aproximadamente para poder organizarte mejor.
Mejores sugerencias

Visualización completa y detalles del producto a adquirir
Respuesta rápida a consulta o pedidos
Chat para resolver preguntas al instante
Todas las q marque en pregunta anterior
.
Rapidez en las páginas
Rapida entrega
Personalización
Exactitud en fecha y hora de entrega
mejor información con respecto a la calidad de los productos
Mas claridad en producto-precio-foto del producto
Poder elegir el día y horario de entrega
Que fuera mas real lo que muestran con la realidad
Comparar precios de distintos proveedores
Medidas de los productos y poder realizar consultas
Nada
Páginas claras, amigables
Elegir el cliente la fecha de entrega
Chat on line, para aclarar dudas
Servicio telefónico para responder preguntas
A veces hay dificultades que se presentan y no es facil contactar con la plataforma
Respuesta on line
Asesoramiento personalizado
Pago en criptomonedas.
No se me ocurre nada que agregar
na
Programación de entrega

Se les dio a los encuestados un espacio para que contestaran libremente. Se observa que los encuestados sienten la necesidad de poder chatear con representantes de la empresa para aclarar sus dudas e inquietudes respecto al producto. Otro de los aspectos mencionados consiste en lo que respecta al diseño y programación del sitio web. Muchos de los encuestados destacan como aspecto a mejorar los filtros de búsqueda, sitios más inteligentes y que reflejen la realidad del producto (en cuanto a sus dimensiones, calidad y disponibilidad al momento de la compra): Asimismo, destacan el aspecto relevante el servicio al cliente: poder devolver el producto con facilidad si no es del agrado del consumidor, poder seleccionar horario de entrega y contar con respuesta inmediata.

4.2 Comentarios generales sobre la encuesta

Los resultados de la encuesta dejan claro que un porcentaje significativo de la población adulta joven (entre 31 y 40 años) compra online con frecuencia, señalando que la razón principal es porque es más cómodo y sencillo.

En tal sentido, la gran mayoría de ellos adquiere productos de consumo diario como ser comida preparada y alimentos; optando por servicio a domicilio y su pago mediante tarjeta de crédito o débito por sobre el efectivo. También optan por comprar artículos de indumentaria y electrodomésticos. Las compras son realizadas mayoritariamente a través de Marketplace. Si bien la mayoría de los encuestados no adquiere servicios online, los que sí lo hacen destacan como categoría a la de viajes y turismo. La mayoría de ellos no comprado a través de redes sociales.

La mayoría de los encuestados valoran en mayor medida el diseño de la plataforma a la hora de realizar su compra online, además del tiempo de entrega. Respecto a este factor, los consumidores lo destacan como la principal razón por la cual dejarían de comprar online. Otro de los factores que destacan como disuasivos con la falta de garantía y las dificultades con la devolución o cambio del producto. Estas respuestas se condicen con lo expresado como aspectos a mejorar, entre los cuales los encuestados destacan la optimización de los filtros de búsqueda y la inteligencia del sitio, así como la disposición del producto en el sitio. Hacen hincapié en que desean ver el producto en el sitio y apreciarlo tal y como si lo tuvieran en sus manos. Asimismo, expresan la necesidad de contar con canales accesibles para comunicarse con un representante de la plataforma de forma de evacuar sus dudas. Lo cual resulta coherente con el deseo de contar con mayores garantías, ya que los encuestados manifiestan la necesidad de contar con las garantías adecuadas tanto antes como después de adquirir el producto. Y, en caso de no ser de su agrado, poder contar con una devolución o recambio inmediato. Otro de los aspectos mencionados con frecuencia es poder seleccionar un horario de entrega, lo cual también se condice con que desean poder comunicarse eficientemente con la empresa.

4.3 Análisis de los resultados: entrevistas

Las cuatro personas entrevistadas poseen diferente formación y operan en diferentes sectores de actividad.

El entrevistado n°1 opera directamente con Mercado Libre, por lo que tiene información de primera mano y es un experto en la industria. Por el otro lado, el entrevistado n°2 se desarrolla en servicios financieros, que actualmente es un sector que debe “montarse sobre la ola” para facilitar las transacciones de sus clientes. En esta industria, adaptarse a las necesidades crecientes de mayor agilidad para realizar actividades de e-commerce es fundamental para sobrevivir en el mercado.

En el mismo sentido, los entrevistados n°3 y 4 trabajan en sectores considerados tradicionales (supermercado e indumentaria) los cuales tuvieron que transformarse para adaptarse a los requerimientos del mercado.

La mayoría de los entrevistados coinciden en que el factor tecnológico será el principal impulsor del comercio electrónico, si bien reconocen la importancia de los factores económicos y culturales. Excepto en el caso de la industria financiera (el cual sostiene que uno de los cambios que desea se relaciona al ámbito regulatorio, lo cual resulta lógico dado el sector de actividad en el que opera), los entrevistados coinciden en que la mejora en los plazos de entrega y el desarrollo logístico es un cambio que se hace imperativo de cara a la expansión y consolidación del comercio electrónico.

Asimismo, la mayor accesibilidad de toda la población a dispositivos móviles es fundamental, y en la medida que sea accesible para los sectores de la base de la pirámide, la industria tiene un gran potencial de expansión. Destacan que el factor clave de éxito por excelencia para triunfar en el mercado es la adaptabilidad, flexibilidad y escalabilidad de los modelos de negocios de manera de adaptarse a los cambios constantes y a la vorágine que impera en la industria. Consideran que el sector del *retail (venta al por menor de productos tangibles)* tradicional será el más beneficiado, haciendo énfasis en que el factor cultural juega un rol fundamental. Ya no es necesario ver el producto, sino que la tecnología hace disponible el producto de forma virtual, desde cualquier lugar y en cualquier momento. La mentalidad de “si no lo veo, no lo compro” es algo que ha quedado atrás. No obstante, ello, todos los entrevistados coinciden en que un obstáculo que se necesita superar es la demora en el servicio de entrega, además del servicio post venta; ya que es el factor que más genera disconformidad en el consumidor, y el que más castiga a través de las redes sociales. El contar con una estructura organizacional flexible es una ventaja competitiva, ya que permite responder con rapidez a las situaciones cambiantes del mercado.

Respecto al factor más valorado por los consumidores, los tres entrevistados que operan en el sector de consumo de productos tangibles (supermercado Ta – Ta, Kevingston y Real Trends) coinciden en que el servicio de entrega y post venta el factor crítico. Por el otro lado, el profesional de servicios financieros considera que el factor más valorado en su negocio es la reputación del oferente.

Los cuatro entrevistados están actualmente involucrados como participantes en planes de capacitación en prácticas de comercio electrónico en sus organizaciones, de diferentes formas (ya sea modalidad online, con especialistas o cursos en la temática). Destacan que los incentivos por objetivos en son clave para alinear los objetivos de los colaboradores. Asimismo, destacan como procesos a mejorar para optimizar las prácticas en comercio electrónico es la mejora en la infraestructura informática y los relativos a la mejora en la experiencia del cliente.

Si bien las respuestas brindadas fueron diferentes, todos coinciden en un punto: el factor de satisfacción del cliente que se obtiene mediante la interacción es fundamental. Hay diferentes factores que conforman la experiencia del cliente, satisfacerlo implica ir más allá de su necesidad momentánea de adquirir un producto o servicio; sino que implica estar presente a lo largo de todo el proceso de compra (desde que navega por el sitio, se gestiona el envío del producto o se ejecuta el servicio, y después de que dicho producto o servicio es utilizado). Dado que las necesidades son cambiantes, es vital la flexibilidad y adaptabilidad de la organización para “montarse sobre la ola”.

Capítulo 5: Análisis del sector en la actualidad

5.1 Avances tecnológicos: oportunidades y desafíos

Es interesante analizar las externalidades generadas y recibidas por el comercio electrónico.

Ante el auge del internet con la nueva red 5G que ofrece una conexión ágil desde prácticamente cualquier lugar del mundo y las generaciones millenials y centenials que nacieron y convivieron con las redes sociales; se plantea una mayor interconexión entre los usuarios. Los mismos pueden fácilmente comparar precios y conocer las mejores ofertas.

En los últimos años, han surgido plataformas que permiten comparar el valor de los mismos productos en distintos puntos de venta y conocer cómo evolucionan los precios. En tal sentido, existen plataformas que se dedican a congregar todas las ofertas, descuentos y promociones en sus sitios con la intención de facilitar a los consumidores la búsqueda, proporcionando herramientas como filtrados inteligentes, localización, rango de descuentos o categorías. Además, se observa la creciente tendencia del consumidor de operar a través de la denominada comunidad virtual. A través de plataformas y redes sociales, los consumidores son quienes comparten las ofertas, comparan precios y realizan recomendaciones. Este es un factor preponderante que rige el ambiente competitivo del comercio electrónico: el consumidor puede ser el principal aliado, atrayendo a más consumidores con comentarios positivos o una buena calificación; o puede deteriorar la imagen de una compañía al otorgarle 0 estrellas o varios comentarios negativos en redes sociales, lo que lleva a plantear la interrogante de si estamos ante un cambio de paradigma en la forma de interacción empresa-consumidor y consumidor-empresa.

Asimismo, el comercio electrónico brinda la posibilidad de traspasar las fronteras, el 23% del comercio electrónico en Europa ya traspasa las fronteras.⁸⁷ Para PYMES y empresas que no cuentan con los recursos necesarios para desarrollar una estrategia de internacionalización (planteo de una estrategia, plan de negocios e incorporación de ejecutivos de alto nivel), las grandes plataformas (Amazon, Alibaba, eBay, DHL, Ali Express, MercadoLibre, etc.) permiten a dichas empresas llevar sus productos y servicios al mundo.

El desarrollo del comercio electrónico se dio conjuntamente con el de la evolución en la oferta, disponibilidad y variedad de medios de pago. Saliendo de los métodos tradicionales de tarjetas de crédito y débito; los medios de pago electrónicos han ido ganando terreno. Desde el surgimiento de las criptomonedas hasta opciones mediante Paypal y MercadoPago, los usuarios cuentan con un amplio abanico de opciones; y en muchos casos, las mismas terminan incidiendo en la decisión final de compra.

⁸⁷Cumana, Luisana (8 de octubre de 2019) Comercio Electrónico como influencia de la Globalización y la Logística Internacional. Universitat de Barcelona <https://www.comercioexterior.ub.edu/blog/index.php/comercio-electronico-como-influencia-de-la-globalizacion-y-la-logistica-internacional/>

Se destaca el sistema de pago con reconocimiento facial Smile to Pay, ideado por el gigante Chino Alibaba. El mismo funciona con reconocimiento facial a través de tecnología 3D y diferentes procesos de verificación incorporados que posibilitan pagar con una simple sonrisa. Facilita que un cliente pueda pagar sin llevar tarjetas o el móvil encima. Si el cliente tiene una cuenta de Alipay podrá usar esta opción de pago sin ningún problema.

De esta manera, se demuestra que la evolución del e-commerce se encuentra estrechamente ligado al desarrollo tecnológico, por lo que las empresas que pretendan desarrollarse exitosamente en el comercio electrónico deberán también incorporar la última tecnología en cuanto a medios de pago; ya que también forman parte de la experiencia del cliente. Los mismos deberán ser ágiles, interactivos, seguros y rápidos. Las empresas deben pensar primero en el cliente, y luego en el producto, al contrario de la concepción imperante hace no tantos años, lo que lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿Cuál es el nuevo paradigma que rige a las empresas dedicadas al comercio electrónico en el Siglo XXI?.

Al mismo tiempo, cabe esperar que los cambios se den a un ritmo vertiginoso, por lo cual es fundamental que las empresas puedan anticiparse a los hechos para poder mantener su participación en el mercado.

Esto lleva a la siguiente pregunta: ¿cómo se espera que evolucione la industria en los próximos 5 años?

Capítulo 6: Conclusiones

6.1 Principales conclusiones y hallazgos:

En esta apartado se presentan las conclusiones conjuntamente con las preguntas y objetivos planteados al comienzo realizando los comentarios necesarios para dar un cierre al tema planteado.

El nuevo paradigma que rige a las empresas de comercio electrónico en el Siglo XXI se da en un contexto de cambios tecnológicos constantes en el marco de un escenario geo político (y sanitario, considerando que estas conclusiones están escritas en el año 2020) volátil e incierto. El siglo XXI presenta varios desafíos no solo por la dinámica relacionada al contexto externo, sino por los aspectos psicológicos y socio-culturales del nuevo consumidor o “prosumidor”. El mismo es un individuo activo que participa en la creación del producto (productor); pero que a la vez exige cada vez más a la empresa (consumidor). Lejos de la cultura de masas que rigió el comercio del siglo pasado, el consumidor del Siglo XXI exige la personalización de su producto o servicio.

En tal sentido, los comentarios de las cuatro personas entrevistadas enfatizaban en la importancia de poseer un modelo de negocios flexible para adaptarse a las necesidades cambiantes de la industria; destacando a este factor como la clave de éxito de sus organizaciones a largo plazo. Asimismo, los encuestados destacaron la necesidad de contar con un modelo interactivo, es decir, poder comunicarse con la empresa cuando lo deseen, y poder visualizar los productos tal como son. Una abrumadora mayoría de los encuestados destacaron que compran por internet porque les resulta más cómodo o fácil; aspecto que también fue destacado por los entrevistados, quienes alegaron que hoy día el consumidor ya no necesita ver el producto para comprar. Lo cual refleja la necesidad de contar con tecnología que permita ver el producto en tiempo real; aspecto que los encuestados destacan, ya que manifestaron la importancia del diseño y la funcionalidad de las plataformas.

Actualmente, un ejemplo representativo de las conclusiones sostenidas en esta tesis es el surgimiento del *live streaming e-commerce* (comercio electrónico transmitido en vivo).

Dada la emergencia sanitaria de Covid-19, esta tecnología que ya se encontraba en expansión en China ha ganado terreno. Implica una experiencia de compra virtual y personalizada, pero que llega a miles de usuarios al mismo tiempo. Lo que lleva a la conclusión clara que el comercio electrónico es hoy día una herramienta más de interacción y comunicación. Va en sentido bi direccional con la empresa, e incluso multi-direccional al permitir la interacción entre los consumidores dentro de la plataforma de la empresa que transmite en vivo.

Por lo que, haciendo un análisis en el contexto actual, se puede concluir que el nuevo paradigma que rige a las empresas de comercio electrónico en el Siglo XXI es la **interactividad y multifuncionalidad**.

Las empresas que desarrollan estrategias exitosas en comercio electrónico, si bien difieren entre sí en rubros, público objetivo, locación etc; tienen un factor común: saben comprender al consumidor, sus plataformas son ágiles, livianas y sencillas de utilizar. Y lo más importante: el modelo de negocios es escalable y flexible para adaptarse al entorno y a las nuevas necesidades que surgen en su contexto.

Persisten, sin embargo, las dificultades en lo que respecta al factor logístico. Según los encuestados, éste es uno de los principales factores que los harían desistir de su compra, y es mencionado por los entrevistados como el principal factor a sortear. La experiencia de compra en el Siglo XXI no solo abarca el acto de compra en sí, sino que los consumidores esperan un buen servicio de pre venta, venta, y post venta. Esto se evidencia en el resultado de las encuestas, en la cual muchos destacaron que uno de los factores que los harían desistir de su compra online es la falta de garantía y los problemas con el cambio o devolución del producto. Asimismo, los entrevistados destacaron la importancia de desarrollar canales de comunicación efectivos con el cliente para poder dar respuesta inmediata a sus requerimientos, que en la mayoría de los casos implica un despliegue logístico (por la devolución y/o cambios de productos). Esto implica adaptar los procesos que conforman su cadena de valor, los cuales deben estar integrados para optimizar la experiencia del cliente. Por lo que las empresas que pretendas desarrollarse exitosamente en e-commerce ya no son cadenas monolíticas separadas (logística, comercial, finanzas); sino que debe ser una cadena integrada que responde ágilmente a las necesidades del mercado. La flexibilidad es el factor más mencionado por los entrevistados, quienes tuvieron y tienen responsabilidad de llevar a cambio la transformación en sus organizaciones.

6.2 Proyección a futuro

En los próximos cinco años, la generación Z (centennials) marcará la impronta del crecimiento del *e-commerce*. Esta generación ya es nativa digital, y demanda más de las empresas (certificado de trazabilidad de sus productos, huella de carbono, RSE, etc). Si bien nacieron y crecieron frente a pantallas, de acuerdo a un estudio llevado a cabo por la agencia española Cyber Click ⁸⁸, los centennials hacen más compras offline que los millenials. Asimismo, 95% de los centennials buscan y leen reseñas online para decidirse por un producto, y casi la mitad no lo comprarían si no hay opiniones suficientes.

El 60% lee al menos cuatro reseñas online antes de decidirse a comprar, y más del doble confían antes en estas opiniones que en las recomendaciones de sus amigos en las redes sociales. Es una generación que requiere de respuestas ágiles en cualquier momento del día y en todas las instancias del proceso de compra; lo que también demanda una coordinación tecnológica y logística con la tienda física para ser óptima.

⁸⁸Tomas, David (9 de mayo de 2017). Cyberclick Agent S.L. - R.M Barcelona Como seducir a los millenials en Marketing Digital <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/millennials-marketing-digital>

Asimismo, el avance de las tecnologías y la mejora en la conexión a internet ha propiciado una generación hiper-conectada a su teléfono móvil, por lo que es de esperar que las redes sociales sean un canal de ventas importante en los próximos años.

Si bien la población encuestada y entrevistada para extraer las conclusiones de esta tesis fueron individuos de entre 30 y 40 años de edad (por lo tanto, no pertenecen a la generación Z), los mismos destacaron la necesidad de un proceso de compras personalizado, ágil y sencillo. Considerando que es una generación que no es de nativos digitales, es de esperar que las próximas generaciones ya “nazcan” con esta nueva modalidad, y exijan cada vez más.

Por lo que, de acuerdo a la información analizada en la presente tesis, se puede concluir que la industria tendrá una evolución notable en los próximos 5 años, regida por los siguientes factores:

- *Avance tecnológico:* mejora en la conectividad a través de la red 5G permitirá que más usuarios tengan la posibilidad de realizar compras en línea en condiciones óptimas en cuanto a la rapidez y disponibilidad de los canales de ventas
- *Domótica e Internet de las cosas aplicadas a la vida cotidiana:* dispositivos como Amazon Echo mediante Alexa o Google Home permiten realizar compras mediante comando de voz, lo que mejora la experiencia del cliente. Asimismo, se espera que los avances tecnológicos relacionados al reconocimiento facial sean un factor novedoso que también permitan una mayor interacción durante el proceso de compra.
- *Ventas via redes sociales:* dada la tendencia actual, es altamente probable que el medio de ventas por excelencia en los próximos 5 años sea las redes sociales. A través de *influencers* (líderes de opinión), las marcas buscan relacionar sus productos con “gente común”, para llegar al usuario común y corriente. Esta modalidad fomenta el marco para que se desarrolle una comunidad virtual, donde los usuarios comparten sus experiencias con el producto o servicio ofrecido por la empresa; lo que supone un cambio en el vínculo entre las partes. Asimismo, es de esperar que se incrementen las ventas C2C (Consumer to Consumer o de Consumidor a Consumidor) al amparo de la comunidad virtual, así como la venta de artículos de segunda mano a estas instancias.
- *Inteligencia artificial aplicada a los procesos de negocios:* ante un consumidor cada vez más conectado y exigente, la inteligencia artificial es un factor que ayudará a mejorar los procesos externos. Es de esperar que los chatboxes y call centers atendidos por robots incrementen su participación para lograr comunicarse con el cliente 24/7, sin importar el rincón del mundo en el que se encuentre.
- *Análítica de datos:* las metodologías de análisis aplicadas al procesamiento de millones MB en datos permitirá detectar patrones de consumo y hábitos de los clientes, para mejorar no solo la rentabilidad de las empresas sino también la

experiencia de compra. Las técnicas serán aplicadas tanto a la publicidad dirigida como a la disposición de artículos en la tienda virtual adaptada a las necesidades y preferencias de cada cliente, etc

- *Omnicanalidad*: la omnicanalidad se ha convertido en un imperativo en los tiempos actuales, teniendo en cuenta las tendencias de los últimos años y las nuevas necesidades ante el brote de COVID-19, por lo que es de esperar que el *live-streaming e-commerce* (comercio electrónico basado en transmisiones en vivo) o visitas virtuales sean una tendencia que se consolide en los próximos 5 años.
- *Línea de negocios en la nube*: Esta línea de negocios representará la mayor fuente de ingresos para las grandes empresas dedicadas al área de comercio electrónico (Amazon, Alibaba) así como Google, Microsoft, etc. Dada la escalabilidad de este modelo de negocios, es de esperar que surjan nuevos jugadores en el mercado para satisfacer la demanda creciente.
- *Mundo offline*: La integración del mundo online con el mundo offline es una moda que llega para quedarse. Las empresas deberán buscar la mejor experiencia para el cliente, lo que implica ofrecer una modalidad que exceda el acto de compra: las tiendas físicas deberán ser asimismo un lugar de disfrute y esparcimiento para cumplir las exigencias del consumidor del Siglo XXI.

6.3 El rol de las empresas de e-commerce en el futuro

Estas conclusiones se ven reforzadas al analizar los resultados de la encuesta y las respuestas de las entrevistas.

Uno de los aspectos más valorado por los encuestados es el cumplimiento en el tiempo de entrega. Casi la mitad dejaría de comprar online si experimentan demoras o inconvenientes relacionados con dicho factor; manifestando que una de las facilidades que les gustaría agregar a las plataformas de comercio electrónico es la de poder seleccionar el horario de entrega.

De hecho, las expectativas de los consumidores relacionada con el tiempo de entrega están cambiando el panorama del comercio minorista online. En 2020, los analistas estiman que el 65%⁸⁹ de los minoristas ofrecerán entrega en el día; lo cual se está convirtiendo en la norma.

Dos tercios de los consumidores declaran que una de las principales razones por las que desisten de hacer las compras digitales (es decir, abandonan el carrito); se relacionan con los altos costos de envío y el retraso en la entrega.⁹⁰ Eso, sin duda, representa todo un

⁸⁹ Nick Winkler (2020). What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>

⁹⁰ Nick Winkler (2020). What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>

desafío para la industria. La misma ve elevándose sus costos de logística y abastecimiento

Para esto, es necesario desarrollar un sistema robusto, no solo en el plano físico (cadena de suministro, redes de contactos para transporte rápido de mercadería, etc) sino en el plano de la inteligencia artificial para poder maximizar la rentabilidad, y en este punto la tecnología aplicada a los procesos de negocios es clave. Para satisfacer las expectativas de los sus clientes sin ver erosionada su rentabilidad, las plataformas se han abocado a ofrecer rangos de envíos gratis para incentivar a los consumidores a agregar más ítems a su carrito. Esto incrementa el indicador Promedio de Valor de la Orden. Para lograr implementar esta modalidad, es clave contar con un sistema de gestión de inventario que permita evitar un quiebre de stock; y disponibilidad para trasladar mercaderías en grandes volúmenes cumpliendo con el plazo prometido. lo que ciertamente, implica una inversión considerable tanto en recursos tangibles, intangibles y humanos.

Los entrevistados también coincidieron en que el desarrollo logístico se torna imperativo de cara a la expansión y consolidación del comercio electrónico; haciendo hincapié en que la empresa debe estar presente durante todo el proceso de compra, especialmente en el servicio post-venta. Y este servicio requiere principalmente de interacción, factor también mencionado por la mayoría de los encuestados. Los mismos manifestaron que necesitan y desearían ser atendidos por un representante de la empresa, destacando la necesidad de contar con un chatbox. Esto requiere contar con soluciones innovadoras y ágiles en lo que respecta a IA. Las empresas que no se monten sobre esta ola, corren el riesgo de una mala crítica en las redes sociales; actualmente guía de referencia para la generación centenal.

El centenal es ciertamente un consumidor exigente e hiperconectado, siendo el epítome del prosumidor por excelencia. Y es hacia ellos donde se dirigen los esfuerzos de la industria del comercio electrónico. Pero para poder mejorar sus servicios de logística, tiempos de respuesta, sistema de garantías y así poder lograr una óptima experiencia del cliente no solo es necesaria la inversión en infraestructura tanto física como informática, sino el desarrollo del talento humano en la organización. En tal sentido, los entrevistados han manifestado que hacen foco en este aspecto, desarrollando planes de capacitación, preferentemente online o mediante charlas con especialistas. Asimismo, destacan la importancia de transmitir la vocación hacia el cliente y la innovación en la misión de la empresa.

Los expertos mencionaron además la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad de las organizaciones para responder a las exigencias cambiantes de los clientes.

Como ya se ha mencionado en párrafos anteriores, la experiencia del cliente abarca todas las etapas del proceso de compra (desde que navega por el sitio hasta la etapa de post-venta); lo que tiene notorias implicancias a nivel de estructura de la empresa, sus procesos (tanto internos como externos) y su cultura.

Por lo tanto, las empresas que deseen posicionarse como jugadores exitosos en el rubro y sobrevivir en el mismo; deberán por un lado tener estructuras livianas. Esto quiere decir

agilidad, menor burocracia y mayor descentralización para la toma de decisiones. En el mundo de hoy, no resulta lógico escalar un asunto y resolverlo en 6 meses, sino que la dinámica del mercado impone decisiones en tiempo real.

Por el otro lado, deberán desarrollarse recursos humanos hábiles y con vocación de servicio, sabiendo detectar las oportunidades y los desafíos que implican los cambios; con las potenciales consecuencias que estos podrían acarrear.

Y, por último, y no menos importante, estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico mediante un departamento de TI especializado en la materia. Este departamento deja de tener un rol fundamentalmente de soporte, y pasa a formar parte del core (núcleo) de la organización; teniendo notoria incidencia en la creación de valor. Si bien antes era posicionado abajo en el organigrama, ahora debería ir arriba junto con el departamento comercial/ventas/estrategia de negocios; ya que es un pilar fundamental de la empresa y lo que le permitirá sostener la ventaja competitiva en el largo plazo.

El desarrollo de procesos tecnológicos que soporten el proceso de creación de valor para el cliente es un aspecto que reforzaron los cuatro entrevistados, no solamente en las herramientas que directamente intervienen en el proceso de compra (aplicaciones web, etc.) sino en herramientas que permiten interpretar los datos generados en cada interacción. Estos datos son sumamente valiosos para sostener la ventaja competitiva. Y esto se evidencia en las respuestas de los encuestados, que alegan que dejarían de comprar (aparte del problema de demora en la entrega); por falta de garantía (58%) y problemas con la devolución o cambio de productos (55%), por lo que es fundamental contar con datos que permitan contar con información en tiempo real que permita solucionar estos problemas rápidamente.

Por ejemplo: ¿cuántas quejas recibí por problemas con la devolución en la última semana? ¿cuántos clientes manifestaron inconvenientes con la garantía el último semestre? De esta manera, se puede actuar sobre los puntos débiles con mayor rapidez.

Volviendo a la principal preocupación manifestada tanto por los entrevistados como por los encuestados; dado que éstos últimos plantearon en numerosos casos que les gustaría poder seleccionar un horario de entrega; los procesos tecnológicos toman todavía mayor relevancia. Por ejemplo, la implementación de un software de analítica de datos permitirá saber en tiempo real los picos de demanda (por horarios, zonas, días, etc) de manera de optimizar la gestión. Esto no solo logrará una mejor experiencia del cliente, sino que ayudará a mejorar los márgenes de rentabilidad en el área de logística; factor esencial tanto para consumidores como para empresarios.

Bibliografía:

- Cavillo, Erick (2019) Comercio Electrónico. Publicado en el sitio web de la consultora Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/consumer-business/Comercio-Electronico.pdf>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Marzo 2020). Estudio anual de Comercio Electrónico 2019. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Ethan Cramer-Flood (2020) Global Ecommerce 2020: Ecommerce Decelerates amid Global Retail Contraction but Remains a Bright Sport. <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2020>
- Lozano, Leo, Anabel, Julietal (2002) Comercio Internacional y Ambiente en América del Norte: Tres Estudios de Caso (Tesis Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México). <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- Malca, Oscar (2001) Comercio electrónico. -- 1a. ed. corregida -- Lima: Universidad del Pacífico
- Fonseca, Alexandre S (2014). Fundamentos del e-commerce: Tu Guia de Comercio Electrónica y Negocios Online
- Turban, Efraim, Lee, Jae (2002). Electronic E-commerce: A Managerial Perspective
- Diana Martínez Carracedo (2017 Tipos de E-Commerce..Publicado en página Web del Observatorio de E-commerce y Transformación Digital <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-ecommerce/>
- Connect Americas (Diciembre 2013). Conoce los tipos de plataformas de e-commerce: <https://connectamericas.com/es/content/conoce-los-tipos-de-plataformas-de-e-commerce>
- Giriboldi, Gerardo (1999): Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas
- Blanco, Patricia (2012). La Historia del comercio electrónico. <https://www.lynkoo.com/etiqueta/resumen-historia-comercio-online/>
- CACE: Cámara Argentina de Comercio Electrónico (28 de agosto de 2019). Crece el e-commerce en el primer semestre del año. <https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semestre-del-ano>
- Mc Kinsey & Co: Martin Joerss, Jürgen Schröder, Florian Neuhaus, Christoph Klink, Florian Mann (2016). Parcel delivery: the future of the last mile https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/travel%20transport%20and%20logistics/our%20insights/how%20customer%20demands%20are%20reshaping%20last%20mile%20delivery/parcel_delivery_the_future_of_last_mile.ashx
- Morrow, Mike (2019). Promotion Trends 2019: Mid Year Cath-Up <https://www.kantarmedia.com/us/thinking-and-resources/blog/promotions-trends-2019-mid-year-catch-up>
- Fernando Oliva, Adriana Berlingieri, Gonzalo Lema, Federico Dadalt, Fabian Varietti, (2016): En búsqueda de la omnicanalidad: el cliente en el centro nuevamente. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/technology/Articulo%20Omnicanalidad.pdf>
- Moro, María Luisa (2003) Los consumidores del Siglo XXI
- Toffler, Alvin (1979): La Tercera Ola

- Gillibets, Gaia (2013). El prosumidor, cómo es y cómo se comporta. IEBS (Escuela de Negocios de la Innovación y los Emprendedores). <https://www.iebschool.com/blog/prosumidor-marketing-digital/>
- Linio, 2018. Índice Mundial de Comercio Electrónico. <https://www.linio.cl/sp/indice-ecommerce>
- Statista, 2018. El estado del ecommerce en el mundo en 2018 <https://es.statista.com/grafico/16202/gasto-en-ecommerce-por-usuario/>
- Search Laboratory, 2019: Global e-commerce opportunities for online retailers. <https://www.searchlaboratory.com/us/2019/04/global-ecommerce-opportunities-for-online-retailers/>
- Nick Winkler (2020). What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>
- Cepal (2019): América Latina y el Caribe alcanzará sus niveles máximos de población hacia 2058 <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-alcanzara-sus-niveles-maximos-poblacion-2058>
- Caicedo, Diego (2019): What's Driving The Digital Banking Boom In Latin America <https://news.crunchbase.com/news/whats-driving-the-digital-banking-boom-in-latin-america/>
- Vargas, Paola (4 de mayo de 2020). America Latina: Comercio electrónico ha crecido más del 300% en la pandemia. La República, Colombia. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>
- Statista (2020). Ventas Minoristas de comercio electrónico en América Latina <https://es.statista.com/estadisticas/637442/latinoamerica-ventas-de-comercio-electronico-minorista-de-a-2019>
- Garzón, Miriam (3 de septiembre de 2019). América Latina concentra el 8% de los compradores digitales a nivel mundial. BBVA Economía, España <https://www.bbva.com/es/america-latina-concentra-el-8-de-compradores-digitales-a-nivel-mundial/>
- William Barnett, Gary Mekikian, Christy Johnson (2020) The Rise of Mercado Libre. Graduate School of Stanford Business, Case No. IB 109
- D'Agostino, Alejandro (3 de marzo de 2020) Asoma Supermercado Libre, tiemblan comercios: qué productos vas a poder comprar en lo nuevo de Galperin. IProUP <https://www.iproup.com/economia-digital/11426-supermercado-libre-como-sera-lo-nuevo-de-mercado-libre>
- Esther Shaulova, Lodovica Biagi (2020) eCommerce report 2020 Statista Digital Market Outlook <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>
- Kemp, Simon (2019) Digital 2019 Analysis <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019#>
- Kempf, Simon (30 de enero de 2019). Digital 2019: Global Internet Use Accelerates Special Reports <https://wearesocial.com/blog/2019/01/digital-2019-global-internet-use-accelerates>
- Exton, Jessica (2018) Mobile Banking 2018 - How do you prefer to pay? <https://think.ing.com/reports/mobile-banking-2018-ing-survey-how-do-you-prefer-to-pay>
- Kittilaksanawong, Wiboon; Karp, Aurelia (2017) Amazon Go: Venturing into Traditional Retail. Harvard Business Review
- Kats, Rima (2019) Five Charts: The State of Online Groceries <https://www.emarketer.com/content/five-charts-the-state-of-online-groceries>
- Montes, Lidia (2018). Por qué el negocio de Alibaba va camino de convertirse en un quebradero de cabeza para Amazon. Business Insider <https://www.businessinsider.es/que-negocio-alibaba-va-camino-convertirse-quebradero-cabeza-amazon-resultados-247170>

- Fraga Iglesias, Alberto (2019) El principal negocio de Amazon no está en el comercio electrónico, sino en sus servicios cloud. Business Insider <https://www.businessinsider.es/principal-negocio-amazon-servicios-cloud-36814>
- Orendorrg, Aaron (14 de febrero de 2019) Global E-commerce Statistics and Trends to Launch your Business Beyond Borders. <https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-statistics>
- Alibaba Group Holding Limited (13 de febrero de 2020). December Quarter 2019 Results. <https://www.alibabagroup.com/en/ir/presentations/pre200213.pdf>
- El Corte Inglés S.A (29 de noviembre de 2018) El Corte Inglés y Alibaba firman un acuerdo para desarrollar una colaboración global <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-y-alibaba-firman-un-acuerdo-para-desarrollar-una-colaboracion-global.html>
- Pery, Agustin (30 de enero de 2020) Turistas chinos en España: cuántos vienen, cuánto gastan. Diarioa ABC España https://www.abc.es/viajar/noticias/abci-turistas-chinos-espana-cuantos-vienen-cuanto-gastan-202001300154_noticia.html
- YONGRIT, RUNGROJ (20 de marzo de 2020). Un software de Alibaba diagnostica neumonía por coronavirus con el 96% de aciertos. Expansión, Unidad Editorial Información Económica S.L. <https://www.expansion.com/sociedad/2020/03/20/5e750ad3468aebf4688b45a6.html>
- ¹ Alibaba Holdings Group Limited, 2020. Our Businesses <https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses>
- Maldonado, Mario (17 de marzo de 2019). Amazon y Mercado Libre se disputan la corona del comercio electrónico en México. El CEO Negocios <https://elceo.com/negocios/amazon-y-mercado-libre-se-discuten-la-corona-del-comercio-electronico-en-mexico/>
- Statista (26 de agosto de 2019). Amazon Vs Alibaba: ¿quién puede más? https://es.statista.com/grafico/13763/amazon-vs-alibaba_-quien-puede-mas
- Alibaba Group Holding Limited (22 de mayo de 2020). Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2020 Results https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p200522.pdf
- Amazon.com, Inc. (30 de abril de 2020). AMAZON.COM ANNOUNCES FIRST QUARTER RESULTS https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/Q1/AMZN-Q1-2020-Earnings-Release.pdf
- Amazon.com, Inc (27 de mayo de 2020). https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2020/ar/2019-Annual-Report.pdf
- Alibaba Group Holding Limited (15 de mayo de 2019) Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2019 Results https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p190515.pdf
- Mercado Libre (9 de enero de 2020). Annual Reports & SEC 2019 10-K <http://investor.mercadolibre.com/static-files/5cfa8a5d-6208-4cf6-bc76-488daafb7101>
- Mercado Libre (9 de enero de 2020). Annual Reports & SEC 2019 10-K <http://investor.mercadolibre.com/static-files/5cfa8a5d-6208-4cf6-bc76-488daafb7101>
- Mizrahi, Dario (1 de noviembre de 2019) Mercado Libre, en rojo: tuvo una pérdida de casi USD 150 millones en el tercer trimestre. Infobae Económico, Argentina <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/11/01/mercado-libre-en-rojo-tuvo-una-perdida-de-casi-usd-150-millones-en-el-tercer-trimestre/>
- Cumana, Luisana (8 de octubre de 2019) Comercio Electrónico como influencia de la Globalización y la Logística Internacional. Universitat de Barcelona <https://www.comercioexterior.ub.edu/blog/index.php/comercio-electronico-como-influencia-de-la-globalizacion-y-la-logistica-internacional/>

- Tomas, David (9 de mayo de 2017). Cyberclick Agent S.L. - R.M Barcelona Como seducir a los millenials en Marketing Digital <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/millennials-marketing-digital>
- Nick Winkler (2020). What Is the Future of Ecommerce? 10 Insights on the Evolution of an Industry <https://www.shopify.com/enterprise/the-future-of-ecommerce>

Anexo I: Encuesta

Id Pregunta	Tipo de pregunta	Texto de la pregunta
1	Género (masculino o femenino)	Ingrese género: Respuesta 1: Masculino Respuesta 2 Femenino
2	Estudios	Ingrese nivel de estudio: Respuesta 1: Primaria Respuesta 2: Secundaria incompleta Respuesta 3: Secundaria completa Respuesta 4: Universitario Respuesta 5: Posgrado
3	Opción Múltiple-Respuesta Única	¿Con quiénevivís? Respuesta 1: Solo/a Respuesta 2: Con mi pareja Respuesta 3: Con pareja e hijos Respuesta 4: Con mis hijos Respuesta 5: Con mis padres Respuesta 6: Con amigos
4	Opción Múltiple-Respuesta Única	¿En cuál de los siguientes rangos de edad te ubicas? Respuesta 1: de 20 a 30 Respuesta 2: de 31 a 40 Respuesta 3: de 41 a 50 Respuesta 4: de 51 a 60 Respuesta 5 de 61 a 70 Respuesta 6: 70 o más
5	Opción Múltiple-Respuesta Única	¿Con qué frecuencia ha comprado online en los últimos meses? Respuesta 1: Más de una vez a la semana Respuesta 2: Una vez por semana Respuesta 3: Una vez cada 15 días Respuesta 4: Una vez por mes Respuesta 5: Cada 2 o 3 meses Respuesta 6: Cada 6 meses Respuesta 7: Nunca
6	Opción Múltiple-Múltiplesrespuestas	¿Por qué motivo/s compras productos online? Respuesta 1: Es más cómodo o fácil Respuesta 2: Hay mejores ofertas o precios Respuesta 3: Es la única forma de comprar lo que busco Respuesta 4: Encuentro productos o marcas exclusivas Respuesta 5: Otro – Especificar

7	Opción Múltiple-Múltiples respuestas	<p>¿Qué artículos compras online?</p> <p>Respuesta 1: Comida preparada (Ej. delivery)</p> <p>Respuesta 2: Alimentos (Ej. Frutas, verduras, bebidas)</p> <p>Respuesta 3: Tecnología, electrodomésticos y otros</p> <p>Respuesta 4: Software, e-books y otros productos digitales</p> <p>Respuesta 5: Ropa, calzados y accesorios</p> <p>Respuesta 6: Herramientas, instrumentos u otros especializados.</p> <p>Respuesta 7: Libros, música, juegos, fitness etc</p> <p>Respuesta 8: Artículos de cuidado personal, belleza y perfumes</p> <p>Respuesta 9: Muebles y decoración</p> <p>Respuesta 10: Farmacia</p>
8	Opción Múltiple-Múltiples respuestas	<p>¿Dónde has comprado?</p> <p>Respuesta 1: Sitio de grandes tiendas o supermercados</p> <p>Respuesta 2: Sitios de tiendas minoristas</p> <p>Respuesta 3: Sitios de cupones (Ej. Groupon)</p> <p>Respuesta 4: Sitios de Suscripción (Ej. Diarios Online)</p> <p>Respuesta 5: Sitios de intermediación (Ej. Mercado Libre, Amazon, Ebay, Tienda Mia, etc)</p>
9	Opción Múltiple-Respuesta Única	<p>Cuando realizas compras por Internet ¿qué modo de entrega preferís?</p> <p>Respuesta 1: Envío a domicilio</p> <p>Respuesta 2: Retiro en tienda o punto de entrega</p>
10	Opción Múltiple-Respuesta Única	<p>¿Contrataste alguna vez un servicio utilizando una plataforma e-commerce?</p> <p>Respuesta 1: Si</p> <p>Respuesta 2: No</p>
11	Opción Múltiple-Múltiples respuestas	<p>Si contestaste si en la pregunta 10 ¿Qué servicio contrataste?</p> <p>Respuesta 1: Belleza y cuidado personal</p> <p>Respuesta 2: Clases y cursos</p> <p>Respuesta 3: Fiestas y eventos</p> <p>Respuesta 4: Servicios en el hogar</p> <p>Respuesta 5: Mantenimiento de vehículo</p> <p>Respuesta 6: Medicina y salud</p> <p>Respuesta 7: Mudanzas y traslados</p> <p>Respuesta 8: Servicios técnicos y profesionales</p> <p>Respuesta 9: Viajes y turismo</p>
12	Opción Múltiple-Respuesta Única	<p>¿Qué aspecto consideras más importante a la hora de realizar tu compra online?</p> <p>Respuesta 1: Tiempo de entrega</p> <p>Respuesta 2: Servicio pre y post-venta</p> <p>Respuesta 3: Facilidad en el uso de la plataforma</p> <p>Respuesta 4: Disponibilidad de los medios de pago</p>

13	OpciónMúltiple-RespuestaÚnica	¿Cómo preferís abonar tu compra? Respuesta 1: Tarjeta de crédito/débito Respuesta 2: Efectivo
14	OpciónMúltiple-RespuestaÚnica	A la hora de comprar, ¿utilizas las redes sociales para obtener más información acerca del producto? Respuesta 1: si Respuesta 2: no
15	OpciónMúltiple-RespuestaÚnica	¿Compraste alguna vez a través de una red social? Respuesta 1) Si Respuesta 2) No
16	OpciónMúltiple-Respuestas Múltiples	¿Cuál sería la razón por la cual dejarías de comprar online a una empresa/comercio? Respuesta 1: Tiempo de entrega Respuesta 2: Servicio pre y post-venta Respuesta 3: Facilidad en el uso de la plataforma Respuesta 4: Disponibilidad de variedad de productos Respuesta5: Disponibilidad de los medios de pago Respuesta 6: Lentitud de la Pagina Respuesta 7: Falta de garantía Respuesta 8: Problemas con la devolución o cambio del productos
17	OpciónMúltiple-Respuesta libre	¿Qué facilidades te gustaría que tenga un sitio o página para comprar online que hoy no tiene?

Anexo II: Entrevista

- 1) Como empresa/institución financiera/intermediario en la industria del comercio electrónico: ¿cuál crees que va a ser el principal impulsor del crecimiento del rubro en los próximos 5 años?
- 2) Que cambios crees que habrá o querrías que haya en el comercio electrónico en los próximos 5 años ?
- 3) ¿Cuáles consideras que son factores clave de éxito para las empresas que deseen desarrollar negocios mediante plataformas de comercio electrónico?
- 4) ¿Qué obstáculos consideras que se necesitan y necesitarán superar en la actualidad para lograr maximizar el potencial de las empresas que desarrollen negocios mediante plataformas de e-commerce?
- 5) ¿Qué sector de actividad crees que es y/o será el más beneficiado por el crecimiento del sector?
- 6) ¿Qué factor consideras que los consumidores valoran más a la hora de realizar sus compras online?
- 7) Que cambios harías o planeas hacer en tu empresa para mejorar el comercio electrónico y la experiencia de tus clientes ?
- 8) Que cambios harías o que educación brindarías a tu personal mejorar la experiencia de tus clientes en el comercio electrónico de tu empresa?
- 9) Como manejaran el cambio cultural necesario en la Empresa ?
- 10) Cuales son los Procesos que mas deben adecuar en su Empresa ?

Transcripción:

Entrevistado n°1: Patricio Molina, Co-founder & Chief Technology Officer en Real Trends.

Real Trends es la plataforma líder en herramientas de análisis y gestión para vendedores de Mercado Libre en la región.

- El entrevistado opina que el principal factor que impulsará al comercio electrónico en los próximos 5 años es la tecnología; así como los factores económicos y culturales. Sostiene que un factor retroalimenta al otro, ya que en la medida que la tecnología se hace más accesible a todos, más individuos de la base de la pirámide tienen la posibilidad de realizar sus compras online.
- Respecto a los cambios que quiere o querría que tuvieran lugar en los próximos 5 años, alineándose a lo mencionado en el párrafo anterior, sostiene que la mayor accesibilidad de toda la población a la tecnología y el cambio cultural en cuanto a la realización de las compras vía web será el principal cambio en los próximos años. Asimismo, destaca la importancia de la mejora en los plazos de entrega. En Latinoamérica presentamos un rezago notorio frente a Europa debido a la extensión del territorio y la densidad poblacional.

- En línea a lo mencionado en el ítem anterior, destaca que el obstáculo más importante a sortear es y será la dificultad en el servicio de pre y post venta. Sostiene que una vez realizada la venta, el vendedor suele “desentenderse” del asunto. Otra dificultad a destacar es la demora en los tiempos de entrega, siendo el factor más castigado en las redes sociales.
- Considera que los sectores más beneficiados ante la expansión del e-commerce serán el área de tecnología y domótica (siempre fue el rubro más fuerte del e-commerce) y recientemente el sector del retail. Sostiene que está cambiando la mentalidad de “si no me lo pruebo no lo compro”; y actualmente es uno de los sectores con mayor proyección.
- En línea con lo analizado previamente, considera que el factor más valorado por el comprador es el servicio de pre y post venta (un mal servicio de post venta hace que los compradores no compren más, y que además inciten en las redes a que otros no lo hagan, compartiendo su experiencia); además de valorar en gran medida la rapidez en la entrega y la disponibilidad del producto.
- Para capacitar a su personal en prácticas de comercio electrónico, elige invitar a expertos en el rubro y cursos online, además de transmitirlo en la misión y visión de la empresa. Considera que esas son mejores opciones que la realización de cursos en universidades, ya que en general éstas no están a la vanguardia de las últimas tendencias en el sector.
- Considera que los aspectos que la empresa que se deben adecuar para amoldarse a la realidad del mundo del comercio electrónico son los procesos relacionados a TI y los relacionados al servicio al cliente.
- Concluye que el sector que más se beneficia con la nueva tendencia y el cambio de mentalidad respecto a las compras online será el sector de retail tradicional.
- El nuevo consumidor no tolera hacer una hora de cola en Frávega, sino que prefiere hacerlo desde la comodidad de su hogar. Tampoco desea dedicar horas de su día a compra de indumentaria, sino que prefiere realizar un pedido y probarlo, pudiendo devolverlo en caso que no quede bien.
- Además, sostiene que la tendencia que se da en el sector offline en Amazon y Alibaba (quienes se han abocado a la apertura de locales físicos) no es relevante en cuanto cifras. Dado que poseen excedentes de caja, pueden dedicarse a “invertir en experimentos”; pero no es el sector que tenga la mayor proyección a futuro. Si bien tiene gran presencia en China y especialmente en el sector de Whole Foods en Estado Unidos, no representa un sector de mayor atractivo

Entrevistado n°2: Diego Castro-Cash Management Product Manager (Gerente de Tesorería y Producto)-Citibank Uruguay

Citibank Uruguay es la subsidiaria de Citibank of NY en Uruguay. En Uruguay se enfoca en el área de banca privada y corporativa, con foco en el desarrollo de la tecnología para impulsar el negocio de sus clientes

- El entrevistado considera que el principal impulsor del comercio electrónico en los próximos 5 años estará dado por los factores económicos y culturales.
- Respecto a los cambios que quiere o querría que tuvieran lugar en los próximos 5 años, sostiene que es clave tener un marco normativo claro para conocer las reglas de juego de la industria, y que haya igualdad para todos los actores. Asimismo, destaca la importancia que tiene la accesibilidad de toda la población a los medios para realizar transacciones online, lo que sostiene que se incrementará en los próximos años; conjuntamente con la mayor disponibilidad de los medios de pago. Considera que estos factores harán posible que en los próximos años la industria crezca hacia los sectores de la base de la pirámide.
- Destaca que los factores clave de éxito para las empresas que deseen desarrollar negocios mediante plataformas de comercio electrónico radican principalmente en la flexibilidad y escalabilidad en los modelos de negocios. A su vez, sostiene que es clave la adaptabilidad a los cambios y velocidad para incorporarlos en la empresa; lo que va de la mano con la innovación y la creatividad de la organización. Para ello es clave atraer y retener talento.
- Dentro de los principales obstáculos que se necesitan sortear para desarrollar negocios e-commerce exitosamente, el entrevistado opina que la estructura de las empresas por momentos dificulta la adaptación hacia el mundo online. Las mismas deben flexibilizarse y hacerse más livianas de forma de competir ágilmente en el vertiginoso mundo virtual. Considera asimismo que los factores educativos y culturales son clave para que tanto los clientes como colaboradores impulsen la nueva forma de hacer negocios y contribuyan positivamente a la empresa.
- Sostiene que los sectores más beneficiados son y serán que ofrecen bienes y productos tangibles, en la medida que cada vez más personas confían en “no ver” el producto. El consumidor actual no prioriza tanto la experiencia de tocar y evaluar la calidad, ni vive la experiencia de compra como una salida recreativa; sino que prioriza la rapidez y disponibilidad de la compra online.
- Respecto a lo que más valoran los consumidores al realizar las compras online, considera que la reputación del oferente en la plataforma y/o redes sociales es el factor principal. Una mala crítica alcanza para descalificar al vendedor, y en el mundo de hoy que todo comentario tiende a viralizarse; sus efectos se amplifican.
- Destaca que los cambios a realizar por la empresa para mejorar la experiencia de los clientes e impulsar el comercio electrónico consisten en la capacitación y la implementación de un software de analítica de datos de forma de brindar un

servicio más ágil y exacto; permitiendo mejorar la calidad del análisis del perfil del cliente (KYC-Know Your Customer o conoce a tu cliente).

- Respecto a la capacitación del personal, considera que las mejores opciones son los cursos online y las charlas con especialistas.
- Para manejar el cambio cultural en la organización, considera que es esencial transmitir la cultura del cambio dentro de la misión/visión de la empresa. Asimismo, opina que los incentivos por objetivos juegan un rol preponderante al alinear las conductas de los miembros de la organización y lograr que todos comprendan la misión y visión.
- Considera que los factores que se deben adecuar en la empresa son los relacionados a RRHH, TI y al servicio al cliente. Por un lado, los procesos de RRHH son clave para retener y desarrollar talento joven, que muchas veces resulta difícil de motivar y busca constantemente un cambio. Sin embargo, son estas generaciones las que más dominan los procesos tecnológicos asociados a la cultura e-commerce; por lo que es sumamente valioso contar con su perspectiva e impronta. Respecto a TI, es la columna vertebral del negocio, ya que a partir de sólidos proceso es que se logra agilizar la estructura organizacional, lo que repercute en los demás procesos; principalmente en lo que respecta a brindar una respuesta más rápida y precisa a los clientes.

Entrevistado n°3: Matias Varón-Gerente de Abastecimiento Logístico Ta-Ta S.A.

Ta-Ta forma parte de un grupo empresarial dedicado a la venta en supermercados, línea de electrodomésticos para el hogar, prendas de vestir, Plataforma de e-commerce que ofrece productos con descuento, entre otros.

- El entrevistado sostiene que lo que impulsará el comercio electrónico en los próximos años estará dado principalmente por el cambio tecnológico. Si bien los cambios culturales que tuvieron lugar en el último lustro potenciaron el desarrollo del sector, considera que esto fue posible gracias a que la tecnología se masificó y llegó a todos los estratos de la sociedad.
- Considera que los cambios que deben tener lugar son los relacionados principalmente a la mejora en los plazos de entrega, ya que los desafíos logísticos representan el mayor cuello de botella a la hora de satisfacer a los clientes y maximizar la rentabilidad de las empresas. Hace hincapié en que la mayor complejidad que atraviesa el sector en la actualidad se da en el plano de la logística. El desarrollo del e-commerce solo será posible si el mismo se consolida también fuera del área metropolitana, y para ello se requiere de una infraestructura sólida y madura.
- Destaca como factores clave de éxito en las empresas que desarrollan estrategias exitosas en materia de e-commerce son principalmente la flexibilidad de la organización. Una estructura liviana permite adaptar los modelos de negocios a las

condiciones cambiantes del mercado. Asimismo, el desarrollo del talento es clave para aunar esfuerzos e innovar constantemente.

- Tal y como menciona en párrafos anteriores, cree que el principal obstáculo se da en el incumplimiento de los plazos de entrega, lo que junto con un pobre servicio pre y post venta es lo que más genera reclamos de parte de los clientes.
- Cree que el sector más beneficiado sin lugar a dudas será el de retail, aprovechándose de la tecnología que permite visualizar el producto tal y como si lo viera en la tienda. Otro sector que se verá beneficiado ampliamente será el de la tecnología y la domótica, permitiendo adquirir la última tecnología comparando precios y prestaciones.
- Opina que el factor que más aprecian los consumidores es la rapidez en el servicio de entrega y en el pre y post venta. La disponibilidad del producto o servicio también juega un rol importante. Actualmente, el consumidor quiere “pedir todo en el mismo carrito” y recibir todo junto. Es decir, si hace su pedido en el supermercado, quiere poder encontrar desde alimentos hasta electrodomésticos; sin tener que realizar varios pedidos.
- Entre los cambios organizacionales que planea implementar para adaptarse a la tendencia de comercio electrónico, tiene pensado realizar un plan de capacitación permanente en la temática mediante charlas con expertos y transmitiendo el know-how (experiencia) del sector comercial de la empresa. Asimismo, están actualmente en un proyecto avanzado de mejora en el software que permitirá analizar grandes volúmenes de datos en tiempo real.
- El cambio cultural es abordado de una forma holística, transmitiendo los valores de la empresa de forma constante y desarrollando políticas de RRHH acorde a los objetivos organizacionales. La alineación con la cultura de innovación es un factor que pondera fuertemente en la evaluación de desempeño.
- En línea con lo desarrollado en párrafos anteriores, considera que los procesos que más deben adecuarse en la empresa son los relacionados a la atención al cliente (gestión de reclamos, falta de stock aunque figure en la web, etc) y los relacionados al sector de TI. Estos últimos están siendo solucionados con un software moderno e integral; que abarca a todos los sectores y procesos de la organización. De esta manera, se podrán gestionar todos los procesos de forma integrada, lo que traerá como resultado datos precisos, seguros y en tiempo real.

Entrevistado n°4: Sol Sterman- Executive Director en Kevingston

Marca Argentina con 30 años en el mercado de la moda para hombres, niños y mujeres.

- Considera que la tecnología será el principal impulsor del rubro en los próximos años. Especialmente, en el rubro de moda e indumentaria, las herramientas que permiten lograr una experiencia omnicanal (probadores virtuales en el sitio web de la marca, una tendencia que se impondrá en el próximo lustro) permitirá llegar a cada vez más usuarios en diferentes países.
- Entre los cambios que espera o desearía que sucedieran en los próximos años, destaca que será clave la mayor accesibilidad de toda la población a dispositivos que habiliten las transacciones online y la mejora en los plazos de entrega, que actualmente es el principal desafío al que se enfrentan las empresas del sector de indumentaria.
- Los factores claves de éxito para empresas que deseen implementar modalidades exitosas de comercio electrónico para adaptarse a las tendencias del mercado se encuentran principalmente en la flexibilidad y escalabilidad del modelo de negocios: estar abierto a los cambios es fundamental para sobrevivir en el mercado. Asimismo, en el rubro indumentaria el reconocimiento de marca es un factor fundamental, un capital con el que la empresa cuenta más allá del canal de venta (online, en tienda, etc.)
- Entre las principales dificultades que enfrentan las empresas para desempeñarse con éxito en este rubro se encuentran la estructura interna de la empresa (ya que las estructuras complejas y burocráticas obstaculizan la innovación y la agilidad), la rivalidad en el mercado, y las dificultades relacionadas al servicio pre y post venta junto con las demoras en los plazos de entrega. Un buen sistema logístico y de atención al cliente es clave para destacarse en un mercado cada vez más competitivo, ya no solo se enfrenta a competidores argentinos, sino a la variedad de tiendas online que traen productos baratos de Estados Unidos y China.
- La entrevistada considera que el rubro que se verá más beneficiado será el que se dedica a la comercialización de productos tangibles, ya que el sector de retail e indumentaria es el que experimentó el crecimiento más explosivo en los últimos años (especialmente en los meses de pandemia actuales). La gente ya no le teme al taller, y se anima a la compra online en vez de ir a la tienda.
- El factor que más valoran los consumidores es la rapidez en el plazo de entrega de la mercadería solicitada.
- Los cambios que implementaría en la empresa para mejorar el servicio brindado mediante plataformas de e-commerce tienen que ver con destinar mayores recursos humanos y económicos para mejorar la experiencia de sus clientes. Al mismo tiempo, considera que la mejora de la infraestructura de TI que soporta estos procesos es fundamental.
- Para capacitar a su personal, optaría por cursos en universidades y capacitación online.
- Para gestionar el cambio cultural en la empresa, considera que las políticas del departamento de RRHH son fundamentales: capacitación, mentorías , plan de

desarrollo son los instrumentos utilizados dentro de la organización. También implementan incentivos por objetivos, de manera de alinear el comportamiento de los colaboradores hacia el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo.

- Los procesos a ser adecuados en la empresa para subirse a esta nueva ola son los relacionados a la infraestructura tecnológica y los de servicio al cliente, de manera de optimizar los tiempos de entrega en épocas de picos de demanda (navidades, día del padre/madre, etc):.