



*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Buenos Aires*



Título del Trabajo de Integración y Aplicación

# El comercio electrónico y las empresas argentinas

Alumno: Jacobo Hernán Hakim.  
Registro N°: 829.487

Profesor Tutor: Alberto Center  
Curso N°1 de la profesora Raquel Felisa Sastre

**2007**  
**Primer cuatrimestre**



## Índice

Carátula .....	1
Título del Trabajo de Integración y Aplicación.....	1
Índice .....	2
Introducción .....	4
TEMA: Las empresas argentinas y el comercio electrónico. ....	7
De allí es que surgen ciertos cuestionamientos que se presentará en este trabajo de investigación: .....	7
Hipótesis: .....	8
Objetivos Generales: .....	8
Objetivos Específicos: .....	8
Justificación: .....	9
Metodología: .....	10
Capítulo 1: Consideraciones iniciales.....	11
Definición de conceptos. ....	11
Capítulo 2: Cambios. ....	16
Sección 1: Cambios en la economía mundial y en el mundo. ....	16
Sección 2: Cambios en el consumidor. ....	21
Sección 3: Cambios en la forma de acercarse al cliente, transformaciones en el canal.....	23
Sección 4: Efectos de los cambios. ....	25
Capítulo 3: Análisis y aplicación del mercado. ....	28
Sección 1: Discovirtual.....	28
Sección 2: LeShop.....	31
Sección 3: Comparación .....	34
Capítulo 4: Estimación a futuro .....	40
Conclusiones.....	54
Bibliografía: .....	60



ANEXO I .....	62
Gráficos y Tablas .....	62
ANEXO II .....	66
Noticias y estudiosGóndolas virtuales, un negocio en alza.....	66
Góndolas virtuales, un negocio en alza .....	67
Supermercados On-line .....	69
Los supermercados online ya modificaron los hábitos 27-11-2006 ..	72
LeShop: góndolas online .....	73
20-04-2007 .....	73
LeShop llena el changuito .....	75
24-04-2006 .....	75
Estudio realizado por D´ALESSIO IROL .....	77



## Introducción

Vivimos en un mundo donde el cambio está a la orden del día. Año tras año, nuevas innovaciones tecnológicas se incorporan a nuestras vidas cotidianas. Mes a mes, nuevos productos se crean para hacer nuestra quehaceres más eficientes. Día tras días, recibimos noticias de los lugares más alejados del planeta en cuestión de segundos. Vivimos en un mundo que el cambio es parte de nuestras vidas y debemos adaptarnos constantemente. Nuevas necesidades surgen y a mucha de ellas la tecnología le responde con propuestas que permanecen y se quedan entre nosotros.

Hasta hace más de 15 años, la única posibilidad de adquirir productos era en los locales del barrio y/o ciudad. En algún momento, también comenzó a venderse por catálogo. Era inimaginable en este período, adquirir productos de otra parte del mundo desde una casa y tenerlo en las manos en cuestión de días.

Los dueños de los negocios minoristas se ocupaban de tener su mejor ubicación de local, buenos precios, carteles llamativos, promociones que atraigan al cliente.

Las empresas que venden productos de consumo masivo, se ocupaban de buscar las mejores plazas, de posicionar sus productos, de buscar la mejor ubicación dentro del supermercado, entre otras cosas.

Hoy en día estamos acostumbrados a que cada retail (negocio de venta minorista) tenga su página en Internet.

Sabemos que podemos comunicarnos para quejarnos, sugerir o consultar por e-mail (correo electrónico) con muchas empresas que fabrican o proveen servicios que habitualmente a consumimos.

Convivimos a diario con la tecnología y la computadora es un elemento más en muchos de los hogares de los argentinos. La penetración de PC en el hogar, con ciertos estancamientos durante los años de la crisis, fue incrementándose y la misma tendencia ocurrió con la introducción de Internet en el hogar. Ahora, es el turno de la conexión de Banda Ancha para terminar de consumirse como medio de conexión por excelencia en las casa argentinas.

El comercio electrónico es uno de las grandes transformaciones que experimentamos día a día, desde nuestras casas, oficinas de trabajo hasta el gobierno y la sociedad en general. Este es uno de los cambios de los últimos años que llegó para quedarse.



En este trabajo se presentarán qué cambios en la economía mundial como en los consumidores influyeron para que se cree la oportunidad de comerciar mediante un canal virtual.

Asimismo, una vez que el lector comprenda cuales son las causas, nos sumergiremos en las consecuencias de las mismas y eje de la investigación. Analizaremos el caso de dos supermercados con respecto al punto de vista y eje en análisis ya que son ejemplo del marco teórico analizado. Trataremos de comparar y diferenciar cada uno de los casos.

Sin embargo, no dejamos de estimar cierta proyección a futuro para incrementar el valor de la investigación y elaborar conclusiones acerca de su rol en los próximos 5 años.

Numerosa bibliografía denota la importancia del comercio electrónico. ¿Pero lo hacen argumentando la necesidad de tener presencia on-line o simplemente por una cuestión de moda, para estar “posicionado” como el resto sus competidores?

También abarcaremos este interrogante particular, motivo principal e inspirador de la investigación. Explicaremos los motivos que llevaron a estas empresas a desarrollar un canal virtual para comerciar sus productos y cual es el rol que ocupa hoy en día.

Se analiza el tema a partir del año 2002, año que comenzó a ser masivo el comercio electrónico y se percibe un aumento del flujo de consumidores en la Web.

Ubicamos el punto de partida de este trabajo a partir de este año aún cuando en la Argentina, el comercio electrónico comenzó a mediados de la década del '90. A partir de dicho lapso las empresas se lanzaron a “conquistar” el “mundo virtual”.

Para concluir esta introducción, quiero realizar algunos agradecimientos.

Quiero agradecer a cada uno de profesores de la Universidad de Buenos Aires, que me brindaron sus conocimientos y experiencias para formarme como profesional así como también a esta casa de estudio.

Una mención aparte para el profesor de “Gestión y costos” y tutor de mi trabajo de tesis: Alberto Center.

A mis compañeros que juntos compartimos cada una de las asignaturas y trabajamos en conjunto, transmitiendo sus conocimientos, experiencias y sobretodo a aprender a formarme como persona.



***Facultad de Ciencias Económicas***  
***Universidad de Buenos Aires***



Por último pero no menos importante, quiero destacar el rol de mi familia, novia y amigos que me apoyaron en esto largos años de estudio y dedicación, que acompañaron en los buenos como en los malos momentos.

Sin embargo, deseo reconocer en especial el apoyo de mis padres, mami y papi, que me brindaron su paciencia y dedicación para enseñarme a encontrar mis fortalezas, superar las crisis y llegar al punto en el cual me encuentro en la actualidad.



## TEMA: Las empresas argentinas y el comercio electrónico.

Vivimos en la Argentina, un país en vías de desarrollo, donde la implementación de tecnología, y sobretodo a partir de la crisis, es compleja y afectada por diferentes variables. La intensidad de la competencia a nivel mundial no deja ajena al país. La globalización está a la orden del día y la actualización tecnológica y la adaptación al contexto dinámico es fundamental en estos días.

Es por ello que el sub-tema a desarrollar será:

La evolución del uso del comercio electrónico por empresas de supermercados argentinas desde el año 2002, hasta la actualidad. Asimismo analizaremos cómo fue cambiando la visión de utilidad de este canal a lo largo del período en análisis.

Un mercado que viene creciendo, que tiene una potencialidad de crecimiento y aún no llegó a la madurez, según los especialistas es la venta de productos de los supermercados a través de Internet.

A partir del tema y sub-tema planteado, surgen diferentes inquietudes sobre los procesos, mercados, perfil de consumidores, motivos...

De allí es que surgen ciertos cuestionamientos que se presentará en este trabajo de investigación:

¿Las empresas argentinas comenzaron a utilizar el comercio electrónico por una cuestión de moda o necesidad? ¿Hasta que punto consideran las empresas argentinas el comercio electrónico como un canal estratégico para comercializar sus productos y servicios? ¿Cambió la percepción del mismo en la actualidad? ¿Hace cuánto tiempo que las compañías invierten recursos para desarrollar esta forma de acercarse al cliente? ¿Es la factibilidad técnica de este canal un factor de comienzo y masividad?



### Hipótesis:

Las empresas argentinas comenzaron a utilizar el comercio electrónico como una moda justificándola como una necesidad para el cambio. Hoy en día consideran al comercio electrónico como un canal clave para acercarse al cliente y comercializar sus productos y servicios.

Los objetivos que se exhiben a continuación guiarán toda la investigación:

### Objetivos Generales:

1. Comprobar que rol adquirió y adquiere actualmente el comercio electrónico en las empresas argentinas.
2. Realizar un análisis en el mercado de los Supermercados.
3. Describir cuales son los cambios que crean la necesidad de tener presencia on-line para las empresas de consumo masivo.
4. Estimar como evolucionará el rol de este canal en un futuro.

### Objetivos Específicos:

- 1.1. Determinar si las empresas argentinas consideran al comercio electrónico como un canal relevante para acercarse al cliente que merece la inversión de recursos para desarrollo el mismo.
- 2.1. Comprobar que rol adquirió y adquiere en dos supermercados. Describir su reseña histórica y su caso con respecto al canal on-line.
- 2.2. Determinar si en la práctica aumentaron las ventas y la inversión con respecto a los últimos 5 años.
- 2.3. Determinar si en la práctica comenzó siendo una moda por la factibilidad técnica y/o una necesidad.
- 3.1. Describir los cambios que sucedieron en la última década.
- 3.2. Describir las características de un sitio Web exitoso para una empresa de consumo masivo.





- 4.1. Reconocer si las empresas argentinas perciben al comercio electrónico como un canal estratégico para los próximos 5 años.

### Justificación:

La razón por la cual decidí encarar un tema de tecnología como tesis de grado de la carrera "Licenciatura de Administración" se debe a mi interés en el área y su relación con la administración y marketing.

Me interesa realizar dicha investigación, ya que estuve observando de manera informal a lo largo de los últimos años, que papel le otorgaban las empresas argentinas y del mundo al comercio electrónico. Cuántas empresas lanzaban sus sitios, las ventajas que ofrecían, la experiencia personal de tener la oportunidad de averiguar on-line y luego acercarse al retail para adquirir dicho producto ya sabiendo el precio y sus características, entre otras observaciones.

La facilidad que trae aparejada adquirir un correo electrónico (e-mail, o simplemente mail), y en un grado mayor, la publicación de una página Web, son cuestiones que llevan a preguntarse la utilidad, la visión y el motivo de tal decisión.

Por otro lado, los cambios como sociedad argentina y como consumidores de productos multinacionales que venimos vivenciando los últimos años, nos permite entender a la distancia qué es realmente esta onda del cambio y que consecuencias nos trae aparejada. A partir de la distancia en el tiempo que tenemos del fenómeno podemos extraer conclusiones útiles para aplicar en un futuro cercano.

Entonces, en este trabajo vamos a realizar una investigación y a analizar como fueron estos cambios y en qué nos afectó a los consumidores. Asimismo, no dejaremos de mencionar cuales son las necesidades que poseen los consumidores y cómo tratan de satisfacerlas las empresas mediante el comercio en Internet.

Un nuevo interrogante surge de lo expresado en el párrafo anterior: ¿las empresas comienzan a utilizar el comercio electrónico por una necesidad de los consumidores o surge de sus propios procesos internos de negocios? ¿Influyeron en el mercado para llevarlo a utilizar este canal o esta necesidad estaba latente y lo único que hacen es descubrirla y satisfacerla?

En cuestión, muchas empresas comenzaron a utilizar el comercio electrónico, porque "el negocio requiere renovarse", "necesario tener presencia on-line" o "si no estas en Internet, no existís". ¿Fue una moda o una ola que se generó que todas las empresas "corrieron" a tener página de Internet y a comenzar a publicar sus



productos también en un canal virtual, además de continuar invirtiendo en su retail físico?

Al confeccionar un estudio del rol que ocupa el canal, desde la perspectiva de lo estratégico y relevante del mismo, nos acerca hacia un nuevo punto análisis novedoso e interesante para aprender. Conocer que estrategias son exitosas y que nos conduce a obtener ventajas competitivas es aprovechable para gerenciar negocios en la actualidad, competencia esencial de un licenciado en administración. Por último, dada la trascendencia de este canal me parece conveniente tratar de estimar como evolucionará este canal en un futuro cercano para extraer conclusiones aplicables a la realidad.

### Metodología:

La elección de realizar la investigación acotada a empresas argentinas, se debe a que el comercio electrónico le permite competir a las organizaciones casi en igualdad de condiciones que sus análogas en el mundo.

Dado que el tema que recorre este trabajo parte de la Tecnología de la Información no obstante es confeccionado en el ámbito de la Ciencias Económicas y su público destinatario son los miembros de esta comunidad. Por lo tanto, comenzaremos explicando los conceptos básicos del tema en el capítulo I.

Continuaremos desarrollando en el capítulo II, los cambios que se vienen desarrollando en tres esferas: en la economía mundial y en el mundo, en el consumidor (en sus hábitos, necesidades y estilos de vida), y por último, desde la visión de las organizaciones, los cambios en la forma de acercarse al cliente (cambios en el canal).

Para acotar la investigación y desarrollar un ejemplo práctico del mismo, nos acercaremos en el capítulo III a dos casos de supermercados que venden en forma on-line, destacando sus similitudes y diferencias (tanto a nivel de posicionamiento de marca como su reflejo en el canal virtual). El objetivo será comprobar el marco teórico y extraer sus respectivas conclusiones.

Finalmente, en el capítulo IV se estima a futuro lo desarrollado en cada uno de los capítulos anteriores. No tendría sentido detenernos en la explicación si el tema nos brinda fundamentales conclusiones para extraer y aplicar en el futuro en un área que la innovación está a la orden del día. Intentaremos estimar como evolucionará en el futuro este canal y abarcar consejos para la construcción de un sitio Web.



## Capítulo 1: Consideraciones iniciales

### Definición de conceptos.

Dado que este trabajo científico está dirigido a profesionales del ámbito de la Ciencias Económicas, los cuales no están obligados a conocer el vocabulario utilizado en el área de Tecnología de Información.

A continuación se presentan los conceptos a definir:

Comercio Electrónico (En inglés, E-commerce): "Intercambio de bienes y servicios en el cual la orden final (pedido en firme) se realiza a través de Internet"

"La disponibilidad global de Internet para el intercambio de transacciones entre compradores y vendedores ha fomentado el crecimiento del comercio electrónico. El comercio electrónico es el proceso de comprar y vender bienes y servicios en forma electrónica con transacciones computarizadas de negocios utilizando Internet y otras tecnologías digitales. También abarca actividades que apoyan transacciones de negocios como publicidad, marketing, atención al cliente, entregas y pagos. Al reemplazar procedimientos manuales y de oficina por alternativas electrónicas y utilizar flujos de información en formas nuevas y dinámicas, el comercio electrónico puede acelerar pedidos, entregas y pagos de bienes y servicios, y al mismo tiempo reducir los costos de operación e inventarios de la compañías" (LAUDON, Página 23-24).<sup>1</sup>

Cuando analizaremos el mercado digital de los supermercados limitaremos el concepto de "Comercio electrónico" a la venta de bienes a través del sitio Web del supermercado.

¿Cómo se puede clasificar el comercio electrónico?

#### Categorías de comercio electrónico:

"Las transacciones en el comercio electrónico se pueden clasificar de varias maneras. Una es considerar la naturaleza de los participantes en las transacciones del comercio electrónico. Las tres principales categorías de comercio electrónico son:

B2C: El comercio electrónico negocio a consumidor: Implica la venta al menudeo de productos y servicios a compradores individuales.

B2B: El comercio electrónico negocio a negocio: Se efectúan venta de bienes y servicios entre empresas.

---

<sup>1</sup> LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Octava edición, 2004. Sistemas de información gerencial. México. Pearson Educación.



C2C: El comercio electrónico consumidor a consumidor: Comprende los consumidores que venden directamente a consumidores. Ejemplo: E-Bay, sitio gigante de subastas en la Web”.

“Otra manera de clasificar las transacciones en el comercio electrónico es en términos de la conexión física a la Web de los participantes. Ahora los teléfonos celulares y otras aplicaciones digitales inalámbricas portátiles tienen capacidad de acceso a Internet de manera que se pueden utilizar para enviar correo electrónico o acceder a los sitios Web. El uso de dispositivos inalámbricos portátiles para comprar bienes y servicios se ha denominado comercio móvil o m-commerce. Tanto las transacciones de comercio electrónico de negocio a negocio como las de negocio a consumidor se pueden realizar empleando la tecnología del comercio móvil.” (LAUDON, Página 118).<sup>2</sup>

Cuando analizaremos el mercado digital de los supermercados estaremos en la categoría de “B2C”: Venta de la empresa al consumidor final. De todas formas también venden a empresas, donde entraría en la categoría “B2B”, pero no lo abarcaremos en este trabajo.

### ¿Qué es la empresa digital?

“Desde los mediados de la década de 1990, junto con el rediseño de la organización, de similar importancia, ha creado las condiciones para un nuevo fenómeno en la sociedad industrial: la empresa totalmente digital. Se puede definir empresa digital mediante varias dimensiones. Una empresa digital es aquella en la que casi todas las relaciones significativas de negocios de la organización con los clientes, proveedores y empleados se realizan y controlan digitalmente. Los procesos de negocios claves se completan a través de redes digitales que abarcan toda la empresa o se enlazan con múltiples organizaciones. Los procesos de negocios se refieren a la manera especial de organizar, coordinar y enfocar el trabajo para elaborar un producto o servicio valioso” (LAUDON, Página 6-7).<sup>3</sup>

El concepto es tomado como un ideal para adaptarse a las necesidades de los consumidores. Véase capítulo II: Cambios.

### ¿Qué es Internet? ¿Por qué la denominan red de redes? ¿Cuál es su dimensión?

“La red más grande del mundo y la de más amplio uso es Internet. Es una red comercial de propiedad comercial y pública. Internet conecta cientos de miles de redes diferentes de más de 200 países. Casi 600 millones de personas que trabajan en la ciencia, la educación, el gobierno y

---

<sup>2</sup> Ídem Nota 1

<sup>3</sup> Ídem Nota 1.



los negocios, utilizan Internet para intercambiar información llevar a cabo transacciones comerciales con otras empresas de todo el mundo”.

“Internet es sumamente elástica. Si se añaden o eliminan redes u ocurre una falla en partes del sistema, el resto de Internet sigue funcionando. Mediante estándares especiales de comunicación y tecnología, cualquier computadora se puede comunicar virtualmente con cualquier otra computadora enlazada a Internet utilizando las líneas telefónicas comunes. Tanto compañías como personas pueden utilizar Internet para realizar transacciones comerciales, intercambiar mensajes de texto, imágenes gráficos e incluso video y sonido, ya sea que estén en la oficina contigua o al otro lado del mundo” (LAUDON, Página 18). <sup>4</sup>

### ¿Qué es un sitio Web?

“Puesto que ofrece tantas nuevas posibilidades para hacer negocios, la parte de Internet conocida como World Wide Web (o simplemente Web) es de especial interés para las organizaciones y los gerentes. WWW es un sistema con estándares aceptados universalmente para almacenar, recuperar, formatear y desplegar información en un entorno conectado en redes. La información se almacena y se despliega en “páginas” electrónicas que pueden contener texto, gráficos, animaciones, sonido y video. Estas páginas Web pueden estar vinculadas electrónicamente con otras páginas Web, independientemente de dónde se encuentren, y de ser vistas por cualquier tipo de computadora. Todas las páginas Web mantenidas por una organización o un individuo se llaman sitio Web. Las empresas crean páginas Web con tipografías elegantes, gráficos llenos de colorido, interactividad mediante la pulsación de botones y en ocasiones sonido y video para distribuir ampliamente información de productos, para “difundir” anuncios y mensajes a los clientes, para recabar pedidos y datos electrónicos del cliente y, cada vez más, para coordinar las fuerzas de ventas a distancia y organizaciones a escala mundial” (LAUDON, Página 19). <sup>5</sup>

### ¿Qué es un mercado digital?

“Cada vez más, Internet proporciona la tecnología fundamental para los cambios. Internet puede enlazar miles de organizaciones en una sola red, creando las bases de un vasto mercado digital. Un mercado digital es un sistema de información que enlaza entre sí a muchos compradores y vendedores para intercambiar información, productos, servicios y pagos. Mediante computadoras y redes estos sistemas funcionan como intermediarios electrónicos con costos disminuidos para transacciones de mercado comunes como hacer coincidir a compradores y vendedores, establecer precios, ordenar productos y pagar facturas. Compradores y vendedores pueden completar transacciones de compra y venta en forma digital, independientemente en el lugar que se encuentren” (LAUDON, Página 23). <sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ídem Nota 1.

<sup>5</sup> Ídem Nota 1.

<sup>6</sup> Ídem Nota 1.



¿A qué se refieren LAUDON y LAUDON con el término negocios en línea (En inglés, On-line)?

"LAUDON y LAUDON utiliza el término negocios en línea o e-business, para describir el uso de Internet y la tecnología digital para ejecutar todos los procesos de negocios de la empresa. Los negocios en línea incluyen el comercio electrónico y procesos para la administración interna de la empresa y para la coordinación con proveedores y otros socios de negocios" (LAUDON, Página 25).<sup>7</sup>

¿Qué es la conexión de Banda ancha?

Conexión de alta velocidad a Internet mediante cable de fibra óptica (LAUDON).

Cliente electrónico (E-customer): Compra y quiere productos y servicios que le agreguen valor que él desea y reconoce. El cliente es parte de los procesos de negocios y negocio es parte del proceso del cliente. Es muy importante entender cabalmente lo que el e-customer necesita (RICO 2003: 18).

Tiempo de Internet: Los tiempos de Internet se mueven a un ritmo muy acelerado y ágil con respecto a lo que se analiza y ejecuta. Resulta útil considerar cómo incide la variable "tiempo" en Internet, el valor agregado para los clientes lo constituyen los beneficios y los tiempos" (RICO 2003: Página 21).<sup>8</sup>

Moda: "Impredecible, efímero y sin trascendencia social, política o económica".<sup>9</sup>

Tendencia: Son más predecibles y duraderas que una moda. Revela la forma del futuro.<sup>10</sup>

Una vez que el lector conoce el vocabulario básico ajeno a su disciplina y en qué términos nos referiremos a los mismos, comenzaremos a desarrollar el capítulo II de esta obra, el cual explica los cambios interesantes que se

---

<sup>7</sup> Idem Nota 1.

<sup>8</sup> RICO Rubén R. y DORIA Evaristo. Segunda edición, diciembre de 2003. Retail Marketing. Argentina. Pearson Educación.

<sup>9</sup> KOTLER Philip. Edición del milenio, 2001. Dirección de marketing. México. Pearson Educación.

<sup>10</sup> Idem Nota 9.



sucedieron para que los profesionales de económicas no podamos dejar de conocer este vocabulario mencionado.



## Capítulo 2: Cambios.

### Sección 1: Cambios en la economía mundial y en el mundo.

A lo largo de la historia de la humanidad, diferentes cambios fueron marcando la evolución. Asimismo, diferentes cambios en las distintas disciplinas que existen fueron influyendo en conjunto y así potenciándose mutuamente.

Desde 1960, a los cambios directos en la economía mundial se le suman la inestabilidad del mercado y de sus variables. La dificultad del control de las variables del mercado, incrementa la incertidumbre y complica la gestión de las organizaciones, tal como lo expresa SERRA en su libro:

“Algunos sucesos muy importantes impactaron sobre la economía y los mercados, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional de las ideas sobre la administración y la gestión de negocios. Aparece entonces un fenómeno sobre el cual se comienza a hablar cada vez más y que se convierte en una constante para los administradores contemporáneos; nos referimos a la turbulencia y a la inestabilidad.

A tal grado que ha llegado este suceso que en la actualidad el grado de turbulencia contextual no admite la división entre países estables y países inestables, y en consecuencia no puede aceptarse la estructuración de modelos sin inflación o sin estabilidad, a riesgo de incurrir en falacias metodológicas” (SERRA, Página 141).<sup>11</sup>

Sin embargo hubo cambios más profundos que tuvieron efectos directos sobre la economía y que obligaron al Management a repensar sus modelos y a los administradores su forma de pensar:

“Los tres sucesos de mayor significación fueron:

Crecimiento continuo de los grandes mercados tradicionales se fue perdiendo hasta llegar a una nueva etapa de mercados estancados en síntesis, la etapa anterior de mercados

---

<sup>11</sup> SERRA Roberto, KASTIKA Eduardo y HERMIDA Jorge. Cuarta edición. Administración & Estrategia, Teoría y Práctica. Buenos Aires. Ediciones Macchi.





permanentemente crecientes a la cual corresponden las ideas tradicionales de la administración se transformó en un periodo de transición con mercados estancados.

Esto llevó a un crecimiento notable de los problemas competitivos dado que la oferta de bienes para los mercados tradicionales siguió creciendo pensando que la crisis apuntada era pasajera y temporal.

Se dieron entonces en forma conjunta el fenómeno de la reducción de los mercados, de la pérdida de aquella vieja costumbre del crecimiento permanente y la aparición de una feroz lucha competitiva donde para mantenerse hay que defender con uñas y dientes las posiciones en los mercados y para crecer, solo se lo puede hacer a costa de la competencia.

Junto a esta complicada situación se instala a su vez el efecto turbulencia enunciado por Drucker por la similitud de sus efectos sobre el administrador (Que a pesar de su pericia y experiencia no logra conducir a la empresa sin riesgo y sin problemas), con relación a lo que le sucede a un piloto de avión al ingresar en una zona de tormenta o inestabilidad en el vuelo" (Ídem, Página 142).<sup>12</sup>

De todas formas, escuchar el término de turbulencia en la actualidad es una costumbre y parte de la realidad que viven los administradores, también lo define SERRA de la siguiente forma:

"La turbulencia no es más que un conjunto de factores que traen inestabilidad, diferencias en las conductas y en los sucesos con relación al pasado, y por sobretodo termina con las simplificadas relaciones donde cada suceso tiene correlación con el diagnóstico y la receta aplicada en el pasado cada vez que esto había ocurrido" (Ídem, Página 142-143).<sup>13</sup>

SERRA nos explica las consecuencias que traen aparejada la turbulencia e inestabilidad de los mercados:

"Aparecen a partir de este momento sucesos de corte inéditos y los instrumentos existente se manifiestan absolutamente impotentes para interpretar y para resolver los nuevos problemas. Estos nuevos problemas se mantienen durante varios años, pero a partir de 1977/78 sus efectos se hacen más agudos, el reciclaje de los petrodólares llevó a una realidad financiera internacional que culminó con una reforma financiera donde los problemas de estancamiento de los mercados se convirtieron en una durísima declinación acentuando los efectos de la lucha competitiva por el mantenimiento y por el resguardo de las posiciones comerciales" (Ídem, Página 143).<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ídem Nota 11.

<sup>13</sup> Ídem Nota 11.

<sup>14</sup> Ídem Nota 11.



El “cambio” empezó a formar parte del contexto junto a la turbulencia y a la inestabilidad. SERRA explica cómo es el nuevo juego de los negocios y cómo el cambio forma parte del mismo:

“En los últimos años se habla mucho del fenómeno del “cambio”, de cómo el entorno se está transformando constantemente y de cómo las empresas tienen que ser capaces de acompañar ese ritmo de cambio. Sin embargo, si analizamos el ambiente competitivo con detenimiento, podemos comprender que el “cambio” no es la causa, sino antes bien una consecuencia que afecta nuevamente al contexto. Es un elemento intrínseco en la naturaleza y también en el mundo de los negocios. Si queremos comprender verdaderamente este nuevo ambiente en el que estamos inmersos, es necesario enfocarse en la complejidad. Y esta es la manera correcta de comprender el nuevo “juego” (Ídem, Página 1).

“Estas nuevas reglas están basadas en la globalización y sus efectos colaterales, que pueden generar grandes amenazas, pero también, grandes oportunidades”. Es evidente que el nuevo marco de referencia internacional configura un entorno de profundas transformaciones. Son precisamente estas transformaciones las que les exigen un nuevo modelo de comportamiento a las organizaciones y a sus líderes. Para entender los cambios que están ocurriendo en el contexto, es interesante analizar los factores que generan la construcción de una nueva institucionalidad en un entorno globalizado”. <sup>15</sup> (Ídem, Página 2).

De acuerdo a los cambios producidos en la economía a partir de “los efectos de la incidencia de la turbulencia, se advierte la agudización a partir de 1960 y su comportamiento caótico a partir de 1977/78” (SERRA 1998: 145), se relaciona con el cruce de olas de Alvin Toffler:

“Los desarrollos de Alvin Toffler en La Tercera Ola, guardan una notable similitud con lo expuesto anteriormente.

Los negocios nuevos y los mercados que están surgiendo con gran fuerza: computación, comunicaciones, video, TV por cable, frecuencia modulada, telefonía móvil, radiomensajes, módems, vida sana, ropa informal, etc. serían entonces la avanzada de la tercera ola, que empuja y se abre paso entre los viejos mercados de la segunda ola para conseguir un lugar y consolidarse.

Según esta interpretación, la actual crisis que se viene agudizando desde 1960 no sería sino la situación de recambio entre la segunda y tercera ola, y entonces la inestabilidad y la turbulencia sólo serían las consecuencias de la fuerte lucha entre los intereses de las industrias y negocios asociados a cada uno de las olas, donde algunas tratan de prolongar los ciclos de los mercados

---

<sup>15</sup> SERRA Roberto. Primera edición, agosto 2000. El nuevo juego de los negocios. República Argentina. Grupo editorial Norma.



de la segunda y otros tratan de acelerar los tiempos de los mercados de la tercera” (SERRA, Página 146).<sup>16</sup>

A partir de esta situación plantea una situación de oportunidades o amenazas según el punto desde donde se observe, tal como lo plantea el autor:

“A priori parece que la cara de las amenazas de esta crisis está más cerca de los intereses de las empresas que manejan negocios del tipo segunda ola y que las oportunidades están esperando en función del tiempo y de los momentos adecuados a las empresas que se involucran en negocios y mercado del tipo tercera ola. Algunas empresas, entonces, viven esta crisis como amenazas, para otras puede ser una oportunidad” (Ídem, Página 147).<sup>17</sup>

Sobre finales del siglo XX, nuevos cambios continúan produciéndose aún en el contexto de la inestabilidad y en la búsqueda del management por dirigir las organizaciones en estos mercados complejos.

En su libro sobre Sistemas de información gerencial de LAUDON, explica que sucedieron “Cuatro cambios importantes a nivel mundial han alterado el entorno de negocios”:

“El primer cambio es el surgimiento y fortaleza de la economía global. El segundo es la transformación de las economías a economías de servicio basadas en el conocimiento y la información. El tercero es la transformación de las empresas comerciales. El cuarto es el surgimiento de la empresa digital. Estos cambios en el entorno de negocios, plantean nuevos retos para las empresas comerciales y su administración” (LAUDON, Página 4).<sup>18</sup>

El cuarto cambio que describe LAUDON en su libro. Como ya hemos explicado en el capítulo I, el autor denomina a la empresa digital como aquella que “en casi todas las relaciones significativas de negocios de la organización con los clientes, proveedores y empleados se realizan y controlan digitalmente” (LAUDON 2004: 4). Estas empresas digitales necesitaron de tecnología de la información para hacer crecer sus nuevos modelos de negocio, pero estos requerían redes de comunicación que soporten las nuevas actividades y procesos de estas empresas:

---

<sup>16</sup> Ídem Nota 11.

<sup>17</sup> Ídem Nota 11.

<sup>18</sup> Ídem Nota 1.



"La creciente potencia de la tecnología de cómputo ha dado origen a redes de comunicación potentes que las empresas pueden utilizar para tener acceso a inmensos almacenes de información de todo el mundo y coordinar actividades más allá del tiempo y el espacio. Estas redes están transformando la forma y apariencia de las empresas comerciales, sentando las bases de la empresa digital" (Ídem, Página 18).<sup>19</sup>

Además de ser necesarios para el soporte de la estructura, su viabilidad técnica permitió su utilización masiva del mercado:

"Una razón de que los sistemas de información juegan un rol tan importante en las organizaciones y que afectan a tanta gente es la creciente potencia y la baja de costos de la tecnología de cómputo" (Ídem, Página 17).<sup>20</sup>

"Internet ha introducido cambios importantes en al forma en que las empresas operan sus negocios. Ha producido una caída dramática en el costo del desarrollo, envío y almacenamiento de la información, al mismo tiempo que amplía la disponibilidad de ésta" (Ídem, Página 114).<sup>21</sup>

Para manejar las relaciones con clientes las empresas comenzaron a utilizar Internet, y es aquí donde se produjeron los cambios más significativos en los últimos años:

"Internet está creando una nueva plataforma de tecnología "universal" sobre la cual es posible construir todo tipo de productos nuevos, servicios, estrategias, organizaciones. Le está dando una nueva forma a la manera en que se están utilizando los sistemas de información en los negocios y en la vida diaria. Al eliminar muchas barreras técnicas, geográficas y de costos que obstruyen el flujo global de la información. Internet inspira nuevos usos de los sistemas de información y nuevos modelos de negocios. También proporciona la plataforma primaria de tecnología para la empresa digital". (Ídem, Página 18-19)<sup>22</sup>

Dentro de los cambios más importantes dentro de esta nueva tecnología, se debe a su rápido crecimiento y a las ventajas que trae aparejadas:

"Internet ha llegado a ser en muy poco tiempo la infraestructura de elección para el comercio electrónico porque ofrece a los negocios maneras incluso más fáciles de enlazarse con otros

---

<sup>19</sup> Ídem Nota 1.

<sup>20</sup> Ídem Nota 1.

<sup>21</sup> Ídem Nota 1.

<sup>22</sup> Ídem Nota 1.



negocios e individuos a un costo verdaderamente bajo. Proporciona un conjunto de tecnología universal y fácil de usar, así como estándares de tecnología que todas las organizaciones pueden adoptar, no importa qué sistema de cómputo o plataforma de tecnología de la información estén empleando". (Ídem, Página 113).<sup>23</sup>

La utilización de Internet permitió el aprovechamiento de ciertas ventajas como lo expresa LAUDON: "la conectividad y estándares universales de bajo costo proporcionados por la tecnología de Internet constituyen la fuerza que impulsa la explosión de los negocios en línea y el surgimiento de la empresa digital" (LAUDON 2004: 113).

Muchos son los cambios en la economía y en los usos de la tecnología. Sin embargo, nos interesa su análisis siempre y cuando influya en la conducta del consumidor, objetivo de toda empresa, al cual desean ofrecerles sus productos y servicios. Los cambios en la conducta del consumidor se analizan en la próxima sección.

## Sección 2: Cambios en el consumidor.

Los cambios y la conducta del consumidor se relacionan de la siguiente forma según RICO:

"Aunque no lo percibamos claramente, desde hace ya mucho tiempo, y no sólo desde mediados de 1994, es el cliente quien revoluciona continuamente el mundo de los negocios. El mundo no cambia en una fecha determinada o con un acontecimiento particular, sino que cambia permanentemente" (RICO, Página 15).<sup>24</sup>

Frente al cambio, los administradores y las empresas deben saber seleccionar sus estrategias para llegar al cliente, de acuerdo a sus necesidades:

"Por ello, el gerenciamiento de todo tipo -público o privado- debe saber vivir en el cambio, para anticiparse y adaptarse en forma constante a todo lo que sea necesario, tal como lo deben hacer el concepto y modelo de negocio, las estrategias y las variables del marketing mix – incluidos

---

<sup>23</sup> Ídem Nota 1.

<sup>24</sup> Ídem Nota 8.



Internet, la estructura, la logística, los sistemas y procesos, las habilidades, el valor, los productos y servicios, entre otras dimensiones” (Ibídem).<sup>25</sup>

Aún si quedan dudas, el consumidor es quien elige la forma de adquisición de sus productos y la empresa es quien posee la responsabilidad de descubrir sus gustos y crear las diferentes opciones para que escoja la que más satisface sus necesidades:

“Lo que hay que comprender también es que no sólo al cliente se le presenta la dicotomía de tener que elegir, por ejemplo, entre negocio de ladrillos y el negocio virtual y de compra en un solo canal, sino que en realidad el cliente compra lo que quiere, cuando quiere y donde quiere, y son las mismas empresas las que deben facilitar las distintas vías de acceso, tales como por ejemplo: Negocio físico de ladrillos, Internet, Call Center o Contact Center, E-Mail Center, entre otros contacto uno a uno” (Ibídem).<sup>26</sup>

En los últimos años hubo grandes cambios en las preferencias de los consumidores:

“Los consumidores son cada vez más selectivos. La profusión de oferentes y el acceso a la información les permite contar con mayores elementos a la hora de tomar una decisión. Las grandes marcas comienzan a fragmentar su oferta para llegar a los nuevos consumidores, que buscan productos más individuales, alejados del mercado masivo. Esta selectividad permite la formación de nuevos nichos de mercado, lo que determina la aparición constante de nuevas empresas, ya sea para abastecer estos nichos o para crear nuevos”.

“Estos nuevos consumidores son más dinámicos y cambiantes que los tradicionales. Se comienza a perder el efecto de “lealtad de marca”. El consumidor es cada vez menos conservador y menos tradicionalista. Por otra parte, los clientes buscan solución de necesidades antes que tecnologías. Buscan respuestas y creación de relaciones duraderas antes que identificación con una marca” (SERRA, Página 2-3).<sup>27</sup>

A partir de estos cambios, se generan consecuencias que nuevamente influyen en los procesos de cambio y adaptación por parte de las organizaciones:

“Todos estos factores generan la proliferación de marcas, segmentaciones dinámicas y búsqueda constante de variedad. Nace el concepto de posicionamiento dinámico, donde resulta muy poco probable mantener un posicionamiento a largo plazo del tiempo sin realizar fuertes acciones para sostenerlo. Más importante que ocupar un sector en el mercado o en la mente del consumidor, es

---

<sup>25</sup> Ídem Nota 8.

<sup>26</sup> Ídem Nota 8.

<sup>27</sup> Ídem Nota 8.



desarrollar las habilidades esenciales necesarias para sostener la lucha a largo plazo" (Ibidem).

28

Muy importante además de los cambios en las preferencias de los consumidores, son los cambios que se generaron en la forma de acercarse al cliente ya que por más que la conducta del consumidor haya cambiado, no existiría el comercio si las empresas no acercarían sus bienes y servicios al cliente. Por ende, los cambios en el canal son relevantes.

### Sección 3: Cambios en la forma de acercarse al cliente, transformaciones en el canal.

Los cambios en este ámbito se manifiestan por diferentes vías:

"Se evidencia a partir del crecimiento de supermercados, hipermercados, maxi-kioscos, convenience store en las estaciones de servicio, etc. Es decir, locales que abarcan bajo un mismo techo una gran variedad de rubros, compitiendo simultáneamente con locales minoristas de distintos sectores, como librerías, almacenes, perfumerías, etc." (SERRA, Página 4-5).<sup>29</sup>

Asimismo, se observan cambios en la oferta de servicios que se prestan como valor agregado.

"En ambos casos (hipermercados y meganegocios), se trata de una muy fuerte competencia para los negocios tradicionales. La forma principal de venta es el autoservicio, y los horarios de atención son mucho más amplios. Los grandes volúmenes de facturación que manejan estas firmas hacen que pueden ofrecer descuentos o condiciones especiales a las que el negocio tradicional no puede llegar". (Ibidem).<sup>30</sup>

Los cambios también producen efectos en a la forma de competir:

Los supermercados atacan con su variedad de categorías y sus volúmenes a los negocios tradicionales en todos los rubros, y los meganegocios se concentran en determinadas categorías

---

<sup>28</sup> Ídem Nota 8.

<sup>29</sup> Ídem Nota 11.

<sup>30</sup> Ídem Nota 11.



de los supermercados, profundizándolas mucho más, con lo que embisten a la vez contra los negocios tradicionales y contra los supermercados". (Ibídem).<sup>31</sup>

Los cambios afectan al comportamiento del consumidor como explica SERRA, haciendo la compra de forma diferente con respecto al canal tradicional:

"Internet cambia la forma en que las personas compran. El consumidor tiene el control, a través del teclado y el mouse, y se vuelve impaciente e intolerante. Su conducta de compra en Internet afecta la manera en que los consumidores se comportan en el mundo real. Los consumidores esperan más información, más variedad y capacidades de búsqueda en los negocios que manejan grandes cantidades de categorías, como librerías, disquerías e incluso supermercados". (Ibídem)<sup>32</sup>

Sin duda los cambios afectan al comportamiento del consumidor, pero también se acentúan las ventajas de las empresas y producen cambios radicales en la forma de vender, que constituyen uno de los cambios más trascendentales:

"Los sitios Web están disponibles a los clientes las 24 hs. Algunos productos basados en Información como software, música y videos, se pueden distribuir físicamente por Internet. Los proveedores de otros tipos de productos y servicios pueden utilizar Internet para difundir la información relativa a sus mercancías, como precio, opciones, disponibilidad y tiempo de entrega. Internet puede reemplazar a los canales de distribución existentes o extenderlos, creando puntos de venta para atraer y dar servicio a clientes que de otra manera no favorecerían a la compañía". (LAUDON, Página 113)<sup>33</sup>

En Internet el mercado se transparenta más al consumidor y este puede obtener más información de los productos que desea adquirir:

"La red ha contribuido a transparentar el mercado, permitiendo que los consumidores conozcan los precios y las "promesas de calidad" que realizan todos los oferentes (al menos, los conectados al comercio electrónico) en tiempo real. Este mayor conocimiento facilita la toma de decisiones de compra cada vez más racionales." (Ibídem).<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> Ídem Nota 11.

<sup>32</sup> Ídem Nota 11.

<sup>33</sup> Ídem Nota 1.

<sup>34</sup> Ídem Nota 11.





Si bien hubo cambios en el Retail virtual y este provee de diferentes beneficios al consumidor como para ser elegido, finalmente RICO concluye entre que el retail de “ladrillos” no va a desaparecer ya que también es necesario y complementario al anterior:

“La clave no es la desintegración entre el canal de ladrillos y el virtual. Por lo tanto, si la organización resolvió actuar en varios de ellos, la estrategia fundamental y decisiva será la integración. Se deberá integrar el negocio de ladrillos, el negocio virtual, el concepto de negocio, la mezcla de marketing, la marca, la imagen corporativa, los datos, los sistemas y los procesos, la comunicación, el diseño, los colores; en fin todo” (RICO, Página 16).<sup>35</sup>

## Sección 4: Efectos de los cambios.

Los cambios descriptos en las secciones anteriores produjeron 3 cambios importantes que son trascendentales para entender en que mundo estamos compitiendo:

### Nace una nueva variable de marketing: Internet.

“Internet es una variable instrumental de marketing, un canal pero no el único, el cual genera cambios fuertes -de los cuales muchos no son percibidos- en todo tipo de negocios y en las relaciones de “uno a muchos” con los clientes. Pero Internet al igual que el resto de las variables tiene la necesidad de que éstas no sólo se planifiquen sino que también actúen en forma integrada” (RICO, Página 16).<sup>36</sup>

### Nace un nuevo tipo de cliente: e-customer, el cliente electrónico.

“El cliente no compra ni quiere productos y servicios; lo que compra y quiere es que el proceso o los procesos que intervienen le agreguen valor que él desea y reconoce. El cliente es parte de los procesos de negocios y negocio es parte del proceso del cliente”.

“Es muy importante entender cabalmente lo que el e-customer necesita: Accesibilidad rápida, ninguna complicación, que sepa que no tiene paciencia, alto desempeño, en el cual sea muy rápido pasar de una página a otra, las experiencias negativas que generan insatisfacción se potencian, que se otorguen permisos contra una prestación o beneficio; en caso contrario se aprecia el anonimato” (Ídem, Página 18).<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Ídem Nota 8.

<sup>36</sup> Ídem Nota 8.

<sup>37</sup> Ídem Nota 8.



La complejidad del e-commerce se produce cuando solamente el 1,6% de los visitantes de un sitio Web, ingresan nuevamente y repiten su compra, según un estudio del año 2000 de la Consultora Mc Kinsey:

Etapa cliente potencial	Ingreso porcentual	Abandono porcentual	Porcentaje de clientes desertores (por sobre los que ingresan)
Primera visita	100%	70%	70%
Repetición de visita	30%	10%	33,33%
Registración	20%	15%	75%
Primera compra	5%	3,4%	68%
Repetición de compra	1,6%	-	-
<u>Fuente:</u> Consultora Mc Kinsey, año 2000			

“La respuesta a estos datos alarmantes pero contundentes es que esto sucede porque los clientes viven malas experiencias. A los clientes hay que darles varios motivos y razones para que ingresen, compren, nos den un permiso y vuelvan” (Ídem, Página 21).<sup>38</sup>

#### Nace un nuevo tiempo: el tiempo de Internet.

“Los tiempos de Internet son diferentes de los tiempos del negocio de ladrillos. Los tiempos de Internet se mueven a un ritmo muy acelerado y ágil con respecto a lo que se analiza y ejecuta. Resulta útil considerar cómo incide la variable “tiempo” en los clientes y puntualizar qué aspectos resultan importantes para los e-customers:

Si existe gran sobrecarga de información, el cliente se cansa.

Leer desde la pantalla es muy agotador para la vista.

El cliente no quiere dedicar mucho tiempo para comprobar si la página es buena o no, lo debe determinar rápidamente.

Se debe llamar a la acción, pero rápidamente y mediante algo a cambio.

Las necesidades deben satisfacerse en tiempo real las 24 horas todos los días.

El cliente, actual y potencial, no quiere perder el tiempo soportando páginas de ingreso, logotipos y mensajes de bienvenida.

En Internet, el valor agregado para los clientes lo constituyen los beneficios y los tiempos” (Ídem, Página 21).<sup>39</sup>

No sólo se evidencian cambios por parte de los consumidores y del mercado sino que las mismas se potencian como ventajas que las empresas pueden aprovechar siempre y cuando descubran las oportunidades de este nuevo ambiente, como

---

<sup>38</sup> Ídem Nota 8.

<sup>39</sup> Ídem Nota 8.



describía SERRA al comienzo del capítulo. Entre las principales ventajas que se presentan, entre ellas se encuentra la posibilidad de conocer mejor al cliente y aumentar la relación con el mismo:

“Los comerciantes pueden aprovechar las características interactivas de las páginas Web para mantener la atención de los consumidores o para captar información detallada sobre sus gustos e intereses con el propósito de realizar un marketing uno a uno. Los sitios Web se convirtieron en una generosa fuente de información detallada sobre el comportamiento, preferencias, necesidades y patrones de compra del cliente que las compañías pueden utilizar para ajustar promociones, productos, servicios y precios. Parte de la información sobre el cliente se puede obtener pidiendo a los visitantes que “se registren” en línea y promocionen sus datos generales, pero muchas compañías también recaban información mediante herramientas de software que siguen las actividades de los visitantes al sitio”

“Aprovechando la tecnología de personalización de la Web para modificar las páginas Web que se le presentan a cada cliente, los comerciantes pueden recibir los beneficios del uso de personal de ventas individual a costos drásticamente más bajos. La personalización también ayuda a las empresas a formar relaciones duraderas con los clientes al proporcionarles contenido, información y servicios individualizados” (LAUDON, Página 118-120).<sup>40</sup>

“El e-commerce, finalmente, ejerce un rol de importancia naciente en nuestro mercado, pero de mucha relevancia en Estados Unidos y Europa. Tanto a escala del consumidor final como en el intercambio entre empresas, aparece como un nuevo canal, con características diferentes y reglas de juego que todavía están terminando de definirse”. (SERRA, Página 4-5).<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Ídem Nota 1.

<sup>41</sup> Ídem Nota 11.



### Capítulo 3: Análisis y aplicación del mercado.

Con el acceso a la banda ancha en aumento y el e-commerce consagrado como una versión excluyente de los negocios, los supermercados -que vienen incrementando sus ventas a un ritmo del 8% anual- hacen foco sobre el próspero canal de ventas de la web. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), unos 20 mil argentinos compran online regularmente y las ventas virtuales de los supermercados se han incrementado casi en un 50% en el último año.<sup>42</sup>

El objetivo de este capítulo será abarcar los casos de dos supermercados que venden en forma On-Line. Destacaremos sus similitudes y diferencias para completar esta investigación con un ejemplo práctico.

En el marco de análisis y dentro de la oferta de cadenas de supermercados nos encontramos que sólo Coto (en Internet y de forma telefónica), Disco (en Internet y de forma telefónica), y Jumbo (sólo venta telefónica) venden en otros canales además de las sucursales de “ladrillos”.

Asimismo, LeShop.com es un supermercado virtual donde no posee retail físico. Esto nos brinda un aspecto diferente para analizar y enriquecer la investigación en aspectos de marketing, sobretudo en la comparación del valor de marca y posicionamiento.

#### Sección 1: Discovirtual

Página Web: [www.discovirtual.com.ar](http://www.discovirtual.com.ar). También se puede acceder mediante la página de Disco.



#### Comienzo de actividades en la Web

En el año 2000 con 15 pedidos por mes. Sin embargo, se relanzó en el 2001 duplicando los encargos.

En el marco de la crisis, Disco Virtual ideó, en junio de 2003, el servicio de compras desde el exterior (la mayoría de EE.UU. y España) —y también desde el interior—, para familiares y amigos de la Argentina. Este canal representa hoy el 6% de la facturación de las ventas online.

---

<sup>42</sup> Ídem Nota 43.



### Facturación

En la Argentina el primero fue Discovirtual, que hoy factura alrededor de 25 millones de pesos al año. Tiene 260 mil clientes registrados, recibe 13 mil pedidos al mes y dispone de unos 9 mil artículos online (opera en Capital Federal, Zona Norte, Zona Sur, La Plata, Córdoba y Costa Atlántica con un monto mínimo de compra de 30 pesos). Según asegura Hernán Soto, gerente de Discovirtual, el servicio representa el 2% de las ventas de Disco nacional.

Hoy están vendiendo lo mismo que un local tradicional de Disco de los más importantes, mientras que en el sector coinciden en que se trata de la cadena líder en la venta online. "En nuestro caso, el 60 por ciento de las ventas son telefónicas y el resto por Internet. Generalmente el cliente que compra en Disco Virtual también lo hace en los locales tradicionales de la cadena, y lo que lo caracteriza es que se trata una persona que tiene poco tiempo y realiza una compra más planificada", explica María Nougues, gerente de Marketing de Disco. <sup>43</sup>

### Target o mercado meta

"Segmento C1 y C2, el 60% son mujeres, de entre 25 y 55 años, con hijos, que hacen dos compras por mes y que tienen una situación financiera bancarizada", dicen en Disco. <sup>44</sup>

### Marca

Dentro de los dilemas que se planteó Disco a la hora de ingresar a vender por la Web, fue el interrogante de ingresar con la misma marca o diferente:

"La dicotomía que se puede presentar es si ingresar al negocio virtual con la marca existente o con una marca nueva. Se recomienda que si la marca posee valor de marca reconocido por el mercado –dado que expandir el negocio debe tener consistencia y coherencia con lo logrado- es conveniente proteger y extender el valor e imagen de la marca a través de un medio como el negocio virtual" (RICO, Página 22-23) <sup>45</sup>

KOTLER en su libro expone el concepto de valor de una marca:

---

<sup>43</sup> Diario Clarín. 29.06.2005. Supermercados On-line.

<sup>44</sup> Ídem Nota 43.

<sup>45</sup> Ídem Nota 8.



"Hay marcas que los compradores tienen un alto grado de conciencia de marca. Además, hay marcas con alto grado de aceptabilidad de marca. Y también hay marcas que disfrutan de un alto grado de preferencia de marca. Por último, hay marcas que se han hecho acreedoras a un alto grado de lealtad de marca" (KOTLER, página 405).<sup>46</sup>

Para RICO el concepto de valor de marca es lo siguiente:

"La marca es el nombre, símbolo o diseño distintivo, o bien la combinación de todos ellos. Ésta identifica los productos y servicios de una empresa, y existe o no, tanto en la mente como en el corazón de los clientes. Cuando sí existe, y tiene valor y reconocimiento, crea hábitos. El valor de la marca depende de su poder competitivo, el cual tiene que ver con: el posicionamiento y diferenciación de la marca, la personalidad de la marca, el grado de pertenencia con los clientes del target objetivo, el paraguas de marca, la penetración del producto o servicio en el mercado, la identidad o asociación con el tipo de producto o servicio y con sus indicadores tangibles"

(RICO, Página 22)<sup>47</sup>

Entre las ventajas que ofrece, se encuentran la capacidad de cobrar un precio más alto que sus competidores, ya que la marca posee mayor valor percibido por el cliente, le facilita lanzar extensiones de marca ya que goza de credibilidad, ofrece cierta defensa de la competencia por precio y mayor poder de negociación (KOTLER).



En el caso de DISCO, entró a competir en la Web con la misma marca ya que entendemos que reúne muchas de las características que menciona KOTLER en su libro como positivas de un nombre. Esto se debe a la presencia en todo el país de sus sucursales, la antigüedad de la marca, la confianza por parte del consumidor, la imagen (isologo) en la mente del consumidor, entre otras.

De todas formas, un nombre de marca se tiene que manejar con cuidado para que su valor no se desprecie.

Esto requiere mantener o incrementar la conciencia de marca, la calidad, y funcionalidad percibida, y las asociaciones positivas (KOTLER).

KOTLER asocia el valor de marca con el valor para los clientes. Entonces, la creaciones de nuevas facilidades por parte de DISCO S.A. es también parte del valor

---

<sup>46</sup> Ídem Nota 9.

<sup>47</sup> Ídem Nota 8.



que la empresa le provee a sus clientes fieles y parte de un correcto planeamiento de marketing.

## Sección 2: LeShop

Página Web: [www.leshop.com.ar](http://www.leshop.com.ar).



### Comienzo de actividades en la Web

En septiembre de 2000, surgió este supermercado puramente online (sin venta directa al público) con una oferta de 4 mil productos. Es una cadena de origen suizo. LeShop surgió con el objetivo de brindar a los consumidores la posibilidad de hacer las compras desde la PC y recibirlas en el domicilio solicitado.<sup>48</sup>

El supermercado sólo por Internet que ya comercializa más de 6.000 productos online, entre ofertas de marcas de primera línea y alternativas más económicas, además de productos de frío, frutas y verduras, carnes, lácteos y bebidas, sumó ahora la categoría de Fragancias.<sup>49</sup>

### Facturación

En año 2001 (su primer año completo) facturó 1.4 millones de pesos. Cerró 2005 con una facturación de \$ 11 millones, con un alza del 30% respecto de 2004. Terminaron el 2006 con una facturación de 15 millones de pesos, y proyectamos alcanzar los 22 millones para el 2007.<sup>50</sup>

Posee una base habitual de 5000 clientes, que realizan una compra al menos cada dos meses, con un ticket promedio de \$ 190.

La empresa concentra el 80% de los servicios entre Capital Federal y el resto GBA norte.<sup>51</sup>

Christian Petruzzi, su gerente comercial, dice que la cadena tiene más de 12 mil clientes fijos y que sus ventas crecieron un 46% durante el año pasado. Para pagar

---

<sup>48</sup> Perfil.com. Extraído: <http://www.grupocaissa.com.ar>. 27-11-2006. Los supermercados online ya modificaron los hábitos.

<sup>49</sup> <http://www.infobrand.com.ar>. 20-04-2007. LeShop: góndolas online.

<sup>50</sup> Ídem Nota 49.

<sup>51</sup> Ídem Nota 48.



se puede usar efectivo y tickets contra entrega y tarjetas de crédito online. También hay acuerdos con algunos bancos para que los clientes puedan pagar con débito.<sup>52</sup>

#### Target o mercado meta

“Parejas de entre 30 y 40 años, que trabajan y tienen hijos y que cuentan con poco tiempo para hacer una tarea repetitiva y poco placentera como ir al supermercado”.<sup>53</sup>

#### Marca

Entrar en un mercado con una marca no conocida y más aún sin negocio físico, repercute en la confianza de los consumidores. “Las ventas crecen en la medida en que nuestra marca sea más popular y se superen los resquemores previos que significa trabajar con una cadena no tan conocida como Le Shop”, explica Carranza Vélez.<sup>54</sup>

Las ventas de estas dos cadenas cuyos casos fueron descriptos, están enmarcadas dentro de los más de 25.000 porteños que realizan habitualmente sus compras de alimentos por Internet. Y otras 700.000 personas hacen lo mismo en el radio del Gran Buenos Aires. Cuyo mercado de ventas online facturó 50 millones de pesos en el 2005, (cifras no oficiales).<sup>55</sup>

El crecimiento de las ventas online de los supermercados expresa la nota que se debe a la reactivación del consumo y a las facilidades que hoy ofrece comercio electrónico.<sup>56</sup>

Pablo Carranza Vélez, director de Administración y Logística de Le Shop, explica: “La expansión de nuestro negocio está muy ligada a la masificación de las conexiones de alta velocidad y en este sentido hay mucho terreno para crecer. De hecho, en nuestro radio de acción, que comprende la Capital Federal y buena parte

---

<sup>52</sup> Ídem Nota 42.

<sup>53</sup> Ídem Nota 42.

<sup>54</sup> La Nación. 16-04-2006. Góndolas virtuales, un negocio en alza.

<sup>55</sup> Ídem Nota 54.

<sup>56</sup> Ídem Nota 54.





del Gran Buenos Aires, hay 700.000 personas que realizaron por lo menos una compra por Internet y por lo tanto son un público potencial de nuestro servicio".<sup>57</sup>

Entre las noticias consultadas, se mencionan que superaron dos crisis. La primera fue la que vivieron las empresas puntocom que en 2000 dejó en el camino a la gran mayoría de los sitios y portales que habían aparecido en los dos años anteriores.

La segunda fue la crisis argentina, que a fines de 2001 provocó una fuerte caída en las ventas de todas las cadenas de supermercados, incluyendo, desde ya, a las que operaban por Internet.<sup>58</sup>

Los usuarios realizan dos críticas principalmente:

La primera es el tiempo que se tardan cargando los productos en el changuito virtual. La segunda, es que en muchos casos no existe una correspondencia total entre los productos ofrecidos en la página de la cadena y el stock real del supermercado.<sup>59</sup>

Como ya mencionamos también se encuentra COTO en este mercado. Esta fue la última en ingresar en el negocio online, que en junio pasado lanzó su servicio Coto Digital. "En principio buscamos llegar a quienes no son habituales clientes de nuestras sucursales. Apuntamos a captar a aquellos consumidores que perciben a la compra como una tarea y no como una diversión", explicaron en la cadena, que ya cuenta con 50.000 clientes registrados y aspira a alcanzar una facturación de \$ 40 millones durante su primer año de operaciones.<sup>60</sup>

Hasta el momento, Coto fue el último en sumarse al negocio, aunque en el sector aseguran que ya hay otras cadenas que están analizando lanzar su servicio. En este sentido, la que dio el primer paso fue Jumbo, que ya comenzó a operar en forma telefónica, lo que es visto, al menos por sus competidores, como el paso previo al lanzamiento de un servicio en la Red.<sup>61</sup>

---

<sup>57</sup> Ídem Nota 54.

<sup>58</sup> Ídem Nota 54.

<sup>59</sup> Ídem Nota 54.

<sup>60</sup> Ídem Nota 54.

<sup>61</sup> Ídem Nota 54.



### Sección 3: Comparación

Una vez enunciados los casos de cada uno de los supermercados descriptos, vamos a realizar la comparación para buscar las diferencias y similitudes.

#### 1) Abastecimiento

El abastecimiento de productos para su venta posterior es una similitud entre ambos supermercados.

El supermercado virtual Le Shop compra directamente a los fabricantes al igual que lo hacen las otras cadenas de supermercados en la Argentina. En su carrito cuenta con marcas líderes y reconocidas; además los ejecutivos aseguran que cuenta con el control de la cadena de frío, el cuidado de sus vencimientos y la selección especializada de las frutas y verduras similares a la de cualquier otro super tradicional.<sup>62</sup>

#### 2) Servicio de compra desde el exterior

Con la globalización, se puede llegar a vender hasta en los rincones del mundo; las distancias ya no son las de medio siglos antes. Internet como faceta de la globalización, también “rompe” con las distancias:

“Internet ha facilitado a las empresas oportunidades para comercializar y vender sus productos y servicios en todo el mundo, como también la posibilidad de construir relaciones y vender productos y servicios de negocio a negocio” (RICO, Página 24).<sup>63</sup>

En los hogares argentinos, en tanto, cada vez más familias de profesionales, bancarizados y con pocas ganas de perder dos horas cargando el changuito, optan por la compra online.

En ambos supermercados es posible comprar desde el exterior para una persona que habita en el país.

---

<sup>62</sup> Página Web: <http://www.infobrand.com.ar>. 24-04-2006. LeShop llena el changuito.

<sup>63</sup> Ídem Nota 8.



Más allá de la modernización de sus posibilidades, lo que también estimula al sector a promocionar la venta online es lo que en la CACE denominan exportación inversa: los argentinos que viven en el exterior y que pueden comprar por Internet para sus familias que se quedaron a los muy convenientes precios de la devaluación. “Un modelo que permite canalizar las remesas de las comunidades de emigrados. En 2004 se movieron casi 40 mil millones de dólares en remesas de ayuda familiar de países desarrollados a Latinoamérica. Supermercado E. Wong [Supermercado peruano, orientado a los peruanos que viven en el exterior y ayudan económicamente a sus familias]es el caso típico”, dice Pueyrredón. “El 10% de las ventas de Discovirtual corresponde a las compras que se realizan desde el interior y exterior para gente que vive acá”, señala Soto. <sup>64</sup>

### 3) Marca.

Cuando se lanzaron estos sitios diferentes eran las barreras que enfrentaban a nivel cultural. Principalmente desconfianza y desconocimiento de la modalidad de compra. En estos casos apoyarse en una marca conocida y sólida para una extensión es claramente una ventaja que le provee una ventaja a la empresa que la posea, como fue el caso de Disco. El desafío de LeShop fue crear una marca directamente desde Internet y competir simultáneamente con una cadena con antigüedad en el país y buen posicionamiento en el consumidor.

### 4) Necesidades del consumidor.

En este sector, las necesidades de los consumidores son homogéneas, de allí que la base del servicio es básicamente la misma con diferencias en los servicios de valor agregado para el cliente.

Cada vez más gente elige la oferta on line para hacer la compras “grandes” (con las que se abastecen para el mes), por lo que el supermercado queda como un lugar de paseo, para hacer compras específicas o para encontrar rarezas. “En Internet el público no busca precio, sino comodidad y ahorro de tiempo. En este sentido sí se apunta a un perfil socioeconómico más alto”.

<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Ídem Nota 43.

<sup>65</sup> Ídem Nota 48.



Los comercios online cumplen a rajatabla con el ideal de paseo de compras: locales donde los clientes no tienen que sacar número, tampoco hacer cola y, menos que menos, cargar con bolsos. A continuación se presentan las estrategias de venta más seductoras que tienen los ciberlocales:

A- Catálogo. Como en la calle, en la Web hay comercios bien decorados y otros con vidrieras más simples. Los e-locales más completos tienen catálogos de productos con fotos, detalles y precios.

B- Medio de pago. Muchos ciberconsumidores aun tienen temor de poner los datos de su tarjeta y prefieren confirmar estos datos por teléfono o usar otros medios de pago. Uno de los más usados es el efectivo o cheque contra entrega. Aunque algunos optan por hacer un depósito o transferencia bancaria previa a la entrega.

C- Envío. En general, los ciberlocales cobran el costo de envío, que varía de acuerdo a la distancia. Ciertos servicios de delivery de alimentos no suelen cobrar nada por llevar el pedido online a la puerta de casa.

D- Atención al cliente. Es indispensable que el comercio tenga un e-mail al cual el comprador pueda dirigir sus consultas. La mayoría de los e-comercios también publica un teléfono para que el cliente que así lo prefiera pueda comunicarse a la vieja usanza.

Otra costumbre habitual en los comercios es que el comprador tenga que registrarse como usuario del sitio antes de hacer clic sobre el carrito de compras. No viene mal, porque estos clientes registrados se benefician con newsletters y promociones especiales.<sup>66</sup>

## 5) Estrategia de Diferenciación:

Posicionamiento de marca: Es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor (KOTLER).

El posicionamiento es fundamental para una empresa y sobretodo, fundamental para una empresa que se encuentra en Internet.

El posicionamiento se basa en la segmentación y la diferenciación. La primera ya fue definida cuando se mencionó el mercado meta al cual cada empresa se dirige.

---

<sup>66</sup> Diario Clarín. 28.07.2004. Cibercompras: un hábito de consumidores muy exigentes.



La diferenciación es acto de diseñar un conjunto de diferencias importantes que distinguan la oferta de la empresa de las de sus competidores.

Es decir, que cada marca debe ser distinguida como única por el consumidor. Cada uno debe proveer las distintas imágenes al consumidor para que este las vea como diferente al resto y la escoja.

KOTLER menciona en su libro diferentes formas de diferenciarse, muchas de las cuales fueron seleccionadas por LeShop para confeccionar su estrategia de diferenciación con respecto a Disco.

#### Diferenciación de productos ofrecidos

A los más de seis mil productos que ya comercializa, ahora este supermercado sumó los de la categoría de Perfumes nacionales e importados, para hombres y mujeres, que los usuarios pueden abonar en hasta 12 cuotas sin interés (con tarjetas Visa, Mastercard o American Express).

Los responsables de supermercado aseguran que éste cuenta con más de 200 etiquetas de primeras marcas, que se van a ir renovando constantemente, para ofrecer variedad y novedad en el rubro, y que van a mantener los mismos precios que tienen en las grandes cadenas de supermercados o perfumerías. Sobre éste desarrollo, y sobre las tendencias de la categoría conversó Infobrand con Nora de Silva, responsable de Nuevos Clientes de LeShop Argentina.

El motivo por el cual se genera esta diferenciación, tiene como objetivo generar fidelidad con el cliente, incorporando categorías que sólo en otros canales del retail las pueden encontrar, pero no en el Supermercado tradicional. Pero que a la vez son de gran consumo por su target. <sup>67</sup>

Según explica a Infobrand Nora de Silva, responsable del área de Nuevo Clientes de Le Shop, la diferencia de LeShop respecto al resto de la oferta se basa en la estrategia de negocios. <sup>68</sup>

#### Diferenciación de personal

Le Shop trabaja un staff de 80 personas, 46 de ellas en el área de operación Logística (aproximadamente, la mitad en depósito y otra mitad en Delivery) y 34 en

---

<sup>67</sup> Ídem Nota 49.

<sup>68</sup> Ídem Nota 49.



oficinas centrales (Sistemas, compras, Comercial y Administración). <sup>69</sup>

#### Diferenciación de servicio

La logística de envío se basa en una de las mayores ventajas que enfatiza la compañía: "En nuestro caso lo hacemos con camionetas propias y exclusivas. LeShop ha implementado un nuevo sistema en el que le envía un mail a sus clientes en el que se le confirma un horario reducido a 30 minutos, para que no tenga que esperar durante horas. Allí se le informa que recibirá, por ejemplo, su pedido entre las 18.30 y las 19:00. A su vez, en este mismo mail y, por cuestiones de seguridad, los clientes reciben una foto con el nombre y el DNI del delivery que les realizará la entrega, además de la patente de la camioneta que transporta el pedido", comenta de Silva.

Existe una tendencia natural del Mercado del Retail y en especial del Supermercado, a orientar las innovaciones a productos ya que el "servicio" se ha commoditizado y no se busca una mejora en este aspecto, porque no mejora un ratio crítico que son los "costos por metro cuadrado". En este sentido, y por el Modelo de Negocio de nuestra empresa, incorporar inteligencia de producto orientado a la innovación y servicio, termina resultando una ventaja competitiva. Siguiendo esta estrategia, durante el 2006, incorporamos la categoría Kosher, y los cortes de Carnes Frescas a formatos de Medios Kilos adaptados a hogares unipersonales o parejas sin hijos. <sup>70</sup>

Para concluir con este capítulo y centrándonos en los consumidores, se entiende que no existe un perfil definido de consumo para este nuevo "Canal", que permanezca segmentado como tal. Aquellas personas que adoptan esta modalidad tienen el mismo perfil actitudinal que frente a un supermercado tradicional. Sin embargo, existen "barreras de entrada", por el imaginario que provoca el concepto "virtual". En principio, hay una resistencia natural a comprar productos perecederos, por dos motivos. El primero es un desconocimiento lógico del tratamiento del producto detrás de la pantalla. El segundo es la cultura predominante que valora que, en una góndola, todo es elegido por ellos. Luego que el cliente se anima a comprar, derriba estas barreras, y la conformación de su ticket es la usual para cualquier compra de

---

<sup>69</sup> Ídem Nota 49.

<sup>70</sup> Ídem Nota 49.



supermercado. La única excepción que merece mención, es el aprovechamiento de los bultos o productos pesados. La participación en ventas de las categorías como Bebidas sin alcohol y Leches Fluidas es bastante mayor, porque el cliente aprovecha el servicio de delivery e incorpora el hábito de compra de packs o bultos.<sup>71</sup>

En el ambiente se dice que a estas empresas todavía les queda mucho por crecer y que este mercado está en crecimiento y le falta mucho para llegar a la madurez. Para emitir sus opiniones, se basan en ejemplos de supermercados europeos.

A nivel mundial, reconocidas cadenas pisan fuerte en Internet. En Inglaterra, por ejemplo, Tesco factura más de mil millones de dólares. Otras que mueven millones son Wal-Mart en Estados Unidos, El Corte Inglés en España, Metro en Alemania y LeShop en Suiza. También a nivel regional algunos ensayos resultaron exitosos: entre ellos, Supermercado E. Wong en Perú (orientado a los peruanos que viven en el exterior y ayudan económicamente a sus familias); Almacenes París en Chile; Pan de Azúcar en Brasil; Tienda Inglesa y Multi Ahorro en Uruguay.<sup>72</sup>

Cómo se puede apreciar, estos cambios en el comercio mundial y en las economías tanto locales como regionales, permitieron que el comercio electrónico sea un nuevo canal interesante para comercializar productos por parte de las empresas hacia los “nuevos” consumidores.

Una vez desarrollados estos dos casos prácticos del marco teórico desarrollado, pasaremos al último capítulo de este escrito: como estos cambios llegaron para quedarse, estimaremos a continuación el futuro de esta tecnología.

---

<sup>71</sup> Ídem Nota 49.

<sup>72</sup> Ídem Nota 43.



## Capítulo 4: Estimación a futuro

A lo largo de los últimos años, con todos los cambios descriptos se presentaron cambios en la forma de competir, ya no se compete con las empresas del mismo sector industrial y que se dirigen al mismo mercado geográfico:

“Las empresas de un país (grandes, medianas o pequeñas), pelean por su espacio con grandes empresas del exterior. En los mercados globalizados, la tendencia es que exista un número mayor de competidores disputando el espacio con mucho mayor dinamismo. No hay límites para encontrar compradores, pero tampoco los hay para determinar quiénes son los competidores. Esta clase de competencia es distinta a la tradicional, donde cada empresa competía en su propio mercado”. “Como decíamos, en la globalización no sólo se compete dentro de un sector, sino que también se compete con otros sectores industriales” (SERRA, Página 7). <sup>73</sup>

Además, de los cambios que suceden a nivel macroeconómico, el efecto en las empresas se evidencia cuando ya no pueden solucionar sus problemas de la misma forma como lo venían haciendo en el pasado. Esto implica que deben aplicar nuevos procesos de solución de problemas, para que un nuevo management haga su aparición (SERRA):

“Replicar patrones del pasado no es el camino para llegar al éxito. Todas estas opciones nos están indicando que es necesario ser creativo e innovar a través de la búsqueda de nuevos caminos para enfrentar el futuro con éxito” (Ibidem). <sup>74</sup>

“En la última década, diferentes factores transformaron el modo en que se hacen negocios. El management tradicional no logra resolver los conflictos que se presentan en este nuevo contexto, donde pequeñas empresas están redefiniendo los negocios, creciendo y ganando ventajas al mismo tiempo que leemos esta página. Un nuevo estilo de management es requerido. Un management que comprenda la forma en que se están desarrollando los mercados, que esté enfocando en el largo plazo y que sea capaz de elaborar rápidos y complejos movimientos, no para sobrevivir, sino para evolucionar y liderar”. (Ídem, Página 1). <sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Ídem Nota 15.

<sup>74</sup> Ídem Nota 15.

<sup>75</sup> Ídem Nota 15.





Este nuevo liderazgo que nos describe SERRA, se puede llevar a cabo mediante la aplicación de e-commerce a los procesos de la empresa.

“Los negocios en línea pueden cambiar fundamentalmente la manera de trabajar de las organizaciones. Para utilizar exitosamente Internet y otras tecnologías digitales para los negocios en línea, el comercio electrónico y la creación de empresas digitales, las organizaciones tienen que redefinir sus modelos de negocios, reinventar los procesos de negocios, cambiar las culturas corporativas y crear relaciones más cercanas con clientes y proveedores” (LAUDON, Pág. 25).<sup>76</sup>

Según las tres nuevas variables que esgrime el e-commerce (Internet, el tiempo de Internet y e-customer), los cuales el que ya fueron descriptas bajo los efectos de los cambios, cumple con las condiciones que este mundo nuevo necesita (RICO).

Las organizaciones necesitan transformarse en empresas digitales, a medida que sus procesos de negocios lo requieran y con la tecnología adecuada. “¿Cómo pueden utilizar las empresas la tecnología de la información para llegar a ser más competitivas, eficientes y contar con capacidades digitales?” (LAUDON. 2004: 26). No es fácil crear una empresa digital y obtener beneficios con la misma (LAUDON).

El convertirse en una empresa digital, Según LAUDON, requiere no sólo la incorporación de tecnología sino también un rediseño estructural:

“Para beneficiarse plenamente de la tecnología de la información, consumir una productividad genuina y aprovechar las capacidades la empresa digital, actualmente muchas organizaciones necesitan rediseñarse. Requerirán hacer cambios fundamentales en el comportamiento de la organización, desarrollar nuevos modelos de negocios y eliminar las ineficiencias de estructuras de organización obsoletas. Si las empresas sólo automatizan sus labores actuales se están perdiendo en gran medida del potencial de la tecnología de la información” (Id, Página 26)<sup>77</sup>

A partir de la nueva forma de competir, hay empresas que intentan dar respuesta a este ambiente dinámico y cambiante en el sector de e-commerce.

Los datos averiguados intentan responder a la evolución del e-commerce con respecto a sus usuarios para ver como se desarrolló la misma y que tendencia se logra esgrimir para los próximos cinco años.

---

<sup>76</sup> Ídem Nota 1.

<sup>77</sup> Ídem Nota 1.



Para estimar el futuro de este canal deberemos apelar a datos de los últimos 5 años para lograr describir cual es la tendencia en cada uno de los sentidos.

Hay variables que son claves a la hora de realizar la estimación:

- 1) Usuarios de Internet.
- 2) Usuarios con conexión a Internet mediante "Banda ancha", en cualquiera de sus tres formas Cablemódem, ADSL e Inalámbrica.
- 3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line.
- 4) Principales productos que se adquieren vía Internet.
- 5) Perfil del usuario de Internet.

Se considera a la banda ancha como la conexión que utiliza el consumidor objetivo al que apunta los supermercados On-Line. Además, estas personas en su mayoría, se conectan desde el hogar para realizar sus compras.

Realizaremos el análisis de los datos año por año por cuestiones de clasificación bibliográfica. De todas formas, el lector encontrará en el ANEXO la información presentada y resumida por variable y por año simultáneamente.

### Antes del 2002

#### Perfil del usuario

- Edad promedio: 29 años
- Sexo: Masculino (57%)
- Nivel de estudios: Universitario (60%)
- Nivel socio-económico: C1 / C2 (94,5%)
- Lugar de residencia: AMBA 68% - Interior 32%
- Promedio de 5 años utilizando computadoras

#### Comercio electrónico - compras on line:

Compró: 23%

No compró: 77%

Fuente: Prince & Cooke y Asoc. Agosto 2000.

### Comercio electrónico en el año 2002

Fuente: D'Alessio IROL



1) Usuarios de Internet: 3.600.000

Penetración Internet en población total: 10%

El período muestra un crecimiento del 14%.

2) Usuarios con conexión de Banda ancha: 125.000

3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line:

Hubo un descenso de la compra Off-Line con respecto al 2001. Esto mismo se debió a la crisis nacional.

4) Principales productos que se adquieren vía Internet: Libros (mayor incidencia en sectores altos), DVD/Videos, inscripción a cursos/eventos, alimentos (mayor incidencia en sectores medios) y accesorios para vehículos. Muchos de estos se adquieren bajo la modalidad de "Remates".

Aquellos que no compran principalmente se debe a que no quieren dejar los datos de la tarjeta de crédito en Internet.

5) Perfil del usuario de Internet.

Según nivel socio-económico: El sector ABC1 continúa creciendo en cuanto a la incorporación de nuevos usuarios de Internet. En el nivel socioeconómico Medio - Medio (C2) supera a la mitad de las personas ubicadas en ese estrato. El nivel C3 muestra también un sostenido ascenso. En el estrato más bajo de la pirámide, el nivel D no muestra cambios con respecto al año anterior.

Lugar de Uso de Internet más frecuente: Para el sector ABC1 el hogar es el lugar de uso más frecuente y para el estrato más bajo de la pirámide (C3 y D) es el locutorio o cybercafé.

Comercio electrónico en el año 2003

Fuente: D'Alessio IROL

1) Usuarios de Internet: 3.800.000 (D'Alessio IROL) 5.100.000 (Para la CACE).

Penetración en la población: 10%.

La tasa de crecimiento de usuarios en los últimos 6 meses fue del 5,6 %.

2) Usuarios con conexión de Banda ancha: 240.000 (Prince & Cooke).

3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line:

No hubo grandes variaciones con respecto al año 2002, aunque se redujo.

En una encuesta online sobre 1021 casos, los que compran On-line fue del 48%.

4) Principales productos que se adquieren vía Internet.

CD/DVD, alimentos de supermercado, libros, hardware, software, inscripción a cursos/eventos, remates y paquetes turísticos.



Los alimentos de supermercados figuran dentro de las categorías que poseen menor brecha entre consulta y compra.

5) Perfil del usuario de Internet.

Según nivel socio-económico: No se presentaron grandes cambios.

Lugar de Uso de Internet más frecuente: El hogar sigue siendo un lugar principal de conexión aunque se presentaron cambios en este año. El lugar de uso más frecuente en este año comenzó a ser el locutorio o cybercafé, casi sin diferencias significativas con el hogar. Con la crisis económica y la devaluación del peso con respecto al dólar, la adquisición de tecnología se dificultó para el usuario o incluso el arreglo de la PC para aquellos que se les había roto. Por esta razón cambió el lugar de uso más frecuente.

Para la navidad del año 2003, en el diario clarín se publicó una nota que expresaba Carlos Tomassino, presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico:

"existen 130 sitios argentinos de venta virtual funcionando y unos 5.100.000 usuarios de Internet", "es lógico que en época de fiestas crezcan las ventas. Estimamos que el incremento en las compras on line será, en promedio, de un 30%. Pero la media es baja. En el país faltan incentivos para que la gente adopte el sistema" <sup>78</sup>. En esta misma nota mencionaba que las empresas online registran un fuerte aumento de las ventas para esas fiestas.

El crecimiento que se generó en Argentina estaba contextualizado en un crecimiento en la región latinoamericana como expresa un estudio cuyos datos más relevantes fueron presentados en el diario Clarín.

Este trabajo se realizó entre los meses de abril y junio de 2003. Se encuestó a 500 altos ejecutivos (se realizaron 100 entrevistas en Argentina) de las más importantes empresas latinoamericanas. La encuesta realizada por Kaagan Research Associates muestra los siguientes datos: el 83 por ciento de los entrevistados consideran que Internet mejoró la productividad de sus empresas. Además, uno de cada tres entrevistados opina que Internet tiene un efecto importante en la generación de nuevos ingresos y en la rentabilidad de sus empresas.

---

<sup>78</sup> Diario Clarín. 15.12.2003. Compras de Navidad: aumentó un 30% la venta por Internet.



El 59 por ciento de las compañías puede atender a sus clientes vía online. Estos datos dan cuenta de que Internet se metió de lleno en las mejores empresas de la región.<sup>79</sup>

Según el presidente de CACE "Después de Brasil y México, Argentina es líder en América latina en el uso de Internet, en especial en servicios de valor agregado como banca electrónica (home banking), telefonía por Internet, comercio electrónico y negocios" (Clarín: 17.05.2006).

Comercio electrónico en el año 2004

Fuente: D'Alessio IROL

- 1) Usuarios de Internet: 5.328.000.
- 2) Usuarios con conexión de Banda ancha: 480.000.  
Penetración de la PC en el hogar: 25,7%
- 3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line: 10%.  
Hay poca conversión de visitas en compras.
- 4) Principales productos que se adquieren vía Internet:  
Libros (36,3%), Electrodomésticos (22,5%), CDs de audio (15,4%), Software (11,3%), Artículos de supermercado (8,3%, refleja un crecimiento mayor) y Hardware informático (8,0%) (*Véase ANEXO I, gráfico 3*).

El crecimiento del E-commerce se debió al desvío de comercio a partir de la devaluación, cambio en los hábitos de compra, maduración, evolución del aprendizaje de los usuarios y crecimiento del número de usuarios. Esto influye en los productos comprados y en los montos de operaciones más altos, generan más compras aquellos que superan los 2 años navegando (Prince & Cooke).

- 5) Perfil del usuario de Internet.

Antigüedad: Aquellos que poseen una antigüedad mayor a cuatro años en el uso de la red, muestran un 57% de predisposición a la compra On-Line.

Lugar de Uso de Internet más frecuente: Mayor penetración de niveles medios bajos. Un 65% de estos ingresaron entre el 2000 y 2001. Se mantiene la tendencia del año anterior donde ya el 35,8% de los usuarios se conecta sólo en locutorios y cybercafés contra el 31,8% que lo hace únicamente en hogares (Prince & Cooke). Sin embargo, desde ambos lugares la conexión aumentó.

---

<sup>79</sup> Diario Clarín. 30.07.2003. Cómo ven a Internet los empresarios.



Además, dejan de ser mayoritariamente universitarios, con menores conocimientos de informática e Internet y se presenta por primera vez un equilibrio entre ingresantes por sexo.

En el año 2004, se decía que Internet funciona más como vidriera que como mostrador ya que el 64% de los cibernautas argentinos visita sitios de comercio electrónico. Pero sólo el 13% concreta una compra online. Esto se debía al miedo al fraude con tarjeta y los defectos de las páginas Web.<sup>80</sup>

La cantidad de usuarios de Internet en el año 2004 presentado por una encuesta entre Clarín.com y D'Alessio-Irol menciona que "5.328.000 los habitantes del país son usuarios de Internet contra los 1.900.000 personas conectadas que había en el año 2001" (Diario Clarín: 15.05.2004; Ver Anexo, gráfico 1).

Los productos de supermercados, ya desde el año 2004, son uno de los preferidos a la hora adquirir productos en Internet, según lo anuncia el diario Clarín: "Los productos de computación y los libros son los que más facturan. También tienen éxito los electrodomésticos, los CD y DVD, y los artículos de supermercado (alimentos, bebidas, productos de limpieza y otros)".<sup>81</sup>

#### Comercio electrónico en el año 2005

Fuente: D'Alessio IROL

1) Usuarios de Internet: 7.600.000.

Penetración de Internet en la población: 21%.

Crecimiento en el uso de Internet con respecto al año anterior: 42%.

2) Usuarios con conexión de Banda ancha: 880.000.

La Banda Ancha ganó terreno entre las conexiones dentro del hogar en forma vertiginosa. Su elección no sólo se basa en la mayor rapidez y calidad de navegación sino que pone fin a los problemas dentro del hogar con respecto al uso del teléfono. El locutorio facilita el ingreso de la Banda Ancha a sectores muy diversos de la población, los que comienzan a tener experiencia con los nuevos

---

<sup>80</sup> Diario Clarín: <http://www.clarin.com.ar>. 30.7.2004. Consumo: el comercio electrónico en la Argentina.

<sup>81</sup> Diario Clarín: <http://www.clarin.com.ar>. Miércoles 28.07.2004. Cibercompras: un hábito de consumidores muy exigentes.



contenidos en información, entretenimiento y la nueva forma de comprar. Y este tipo de conexión impulsa un «circulo virtuoso» que genera a su vez mayor frecuencia y tiempo de cada sesión. Este tipo de conexión esta visto como ideal de conexión y desean tenerla aquellos que no la poseen. (D'ALESSIO, página 10).<sup>82</sup>

3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line:

Internet: el aliado de la venta. 6,600,000 personas consultan por Internet antes de comprar o contratar. Tanto la compra online como el impulso que dispara la consulta por Internet en forma previa a la compra por canales tradicionales está retomando el nivel que tenía antes de diciembre del 2001: seis de cada 10 usuarios que se conectan en su casa y/o en el trabajo y cinco de cada 10 de los que acceden por los locutorios miran y comparan previamente por la Red antes de decidir una compra o contratación (Ibídem).<sup>83</sup>

4) Principales productos que se adquieren vía Internet.

Libros, Música (bajada On-Line) y Hardware informático.

La compra online y el impulso que tiene la consulta por Internet en forma previa a la compra por canales tradicionales está retomando el nivel que tenía antes de diciembre del 2001 (Ídem, página 14).<sup>84</sup>

5) Perfil del usuario de Internet.

Ingresaron los sectores más numerosos de la población (Segmento D) y se afianzan en el uso de Internet los niveles medios. Aumenta la participación de los más jóvenes y de las mujeres. Todas las zonas aumentaron su número de usuarios de Internet: AMBA repuntó de la meseta en que se encontraba e Interior continúa creciendo. El locutorio se posiciona como “el lugar” de conexión preferido, no sólo para los sectores bajos sino también para los medios. (Ídem, página 15).<sup>85</sup>

Comercio electrónico en el año 2006

Fuente: D'Alessio IROL

(Véase ANEXO II, estudio realizado por D´ALESSIO IROL: “Consumidor 2006”).

1) Usuarios de Internet: 10.320.000.

---

<sup>82</sup> D'ALESSIO, EDUARDO L. y ASOC. 2005, primera edición. Internet en la Argentina. Buenos Aires. Clarín Global.

<sup>83</sup> Ídem Nota 82.

<sup>84</sup> Ídem Nota 82.

<sup>85</sup> Ídem Nota 82.



Penetración Internet en población total: 28%.

El período muestra un crecimiento del 36%.

2) Usuarios con conexión de Banda ancha: 1.610.000.

Todos los segmentos socioeconómicos aspiran a tener banda ancha: los niveles altos y medios, por referencias y efecto imitación, y los segmentos medios bajos y bajos, por la influencia del locutorio/ciber. (D'ALESSIO, página 20).<sup>86</sup>

El contexto económico colabora para incorporar Internet en el hogar, principalmente banda ancha (D'ALESSIO, página 9).<sup>87</sup>

Continúan las buenas perspectivas para el crecimiento del parque de PCs y de acceso a Internet (D'ALESSIO, página 20)<sup>88</sup>.

3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line.

En la encuesta el 86% Consulta sitios para informarse sobre productos y servicios y 49% compra productos o servicios a través de Internet<sup>89</sup>.

La brecha entre las personas que consultan y aquellas que compran, se va reduciendo.

4) Principales productos que se adquieren vía Internet.

Electrodomésticos, alimentos en supermercados, tickets de espectáculos, música (bajada On-Line), remates y hardware informático.

El poder comercial de Internet aumenta ya que es el canal de consulta por excelencia. A 9 de cada 10 personas las ayudó en la decisión de al menos una compra. Además, la mitad de los usuarios ya se animó a comprar por Internet. Entre las razones que mencionan son: comprar más mas cómodamente, comparando productos, más barato y eligiendo el lugar (D'Alessio, pág. 50).<sup>90</sup>

5) Perfil del usuario de Internet.

El ABC1 se conecta básicamente desde su hogar o su trabajo y mantiene esta tendencia.

Se registra un incremento de la proporción de jóvenes, lo cual se explica básicamente por el ingreso progresivo de jóvenes de nivel socioeconómico C3 y D.

---

<sup>86</sup> D'ALESSIO, EDUARDO L. y ASOC. 2006, primera edición. Internet en la Argentina. Buenos Aires. Clarín Global: ENDASA SA.

<sup>87</sup> Ídem Nota 86.

<sup>88</sup> Ídem Nota 86.

<sup>89</sup> Ídem Nota 86.

<sup>90</sup> Ídem Nota 86.





Para una parte importante de los niveles socioeconómicos altos y medios, Internet ya es una herramienta cotidiana. Hasta ahora, la asignatura pendiente era el ingreso –postergado por la crisis de 2001- de personas de los segmentos C3 y D. En 2006, se produjo un ingreso paulatino de los jóvenes C3 y D a través de cibercafés y locutorios, y son ellos quienes están incorporando Internet en sus hogares. La mitad del nivel C2 (clase media) ya se conecta desde el hogar. Este segmento muestra una importante influencia de acceso a Internet en el trabajo.

Los niveles C3 y D, que en 2005 se conectaban básicamente desde cibernets y locutorios, en 2006 marcan un crecimiento en los accesos desde el hogar. En este sentido, el proceso de conocimiento de Internet en los jóvenes C3 y D se daría primero en cibernets y locutorios para, luego, incorporar la conexión en sus hogares.

Internet ingresa a los niveles medios bajos y bajos por los jóvenes. Pendiente: los adultos C3 y D. (D'ALESSIO, página 16-18 y 19).<sup>91</sup>

La edad no se modifica, los locutorios constituyen el canal por el que acceden a Internet preferentemente los jóvenes de segmentos socioeconómicos medios bajos y bajos. Se registra una continuidad en la marcada incorporación de estos segmentos desde 2005.

Las cifras del año 2006 en la Argentina arrojan dos importantes resultados:

- El comercio electrónico creció el 120 por ciento de 2004 a 2005.
- Se notan aumentos en el tiempo de conexión.<sup>92</sup>

Internet aumenta su poder comercial y se vuelve una “vidriera gigante”:

9 millones de personas consultan sobre productos y servicios para su posterior consumo. Lo que hasta hace un año sólo era útil para «mostrar», se está convirtiendo en un canal de comunicación y en una herramienta comercial. Comienza a reemplazar a otros canales (teléfono, atención personal), con características nuevas y propias (D'Alessio, página 10).<sup>93</sup>

Según cifras del 2006, extraídas de un estudio sobre "E-commerce 2006" realizado por la cámara e informadas en el diario Clarín:

---

<sup>91</sup> Ídem Nota 86.

<sup>92</sup> Diario Clarín: <http://www.clarin.com.ar>. 17.05.2006. El país celebra por primera vez el día mundial de la red. Dichos del presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE).

<sup>93</sup> Ídem Nota 86.



“El poder comercial de Internet creció en la Argentina en forma tan importante que se posicionó como un cuarto canal obligado para la comercialización de productos y servicios. Además, más de 9 millones de personas consultan la Web antes de comprar y un 60% de estas consultas terminan en la compra del producto o servicio consultado, señalan en la cámara. Las compras por Internet ya alcanzaron \$ 10.000 millones. Estas cifras, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) implican cuatro años consecutivos de crecimiento del negocio con tasas superiores al 100%. Las ventas de las pocas cadenas de supermercados que están en la Web y que eran poco relevantes, fueron de 112 millones de pesos el año pasado”.<sup>94</sup> (Ver Anexo, gráfico 2)

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la Web se perfila como el medio más valorado de consulta:

Con estos números para los usuarios de Internet, la Web se perfila como el medio más valorado de consulta ya que ayuda a informarse y decidirse con la posibilidad de mayor grado de comparación y búsqueda que en los canales tradicionales (cara a cara o teléfono).

Hasta hace un año atrás Internet era considerada un canal de información pero en el 2006 se ha transformando en un canal de negocios donde se puede mantener una comunicación fluida con clientes que brinda herramientas comerciales efectivas a muy bajo costo. No reemplaza los otros canales de comunicación que tengo sino que los potencia y crea sinergias otorgándole características propias y nuevas.<sup>95</sup>

La utilización de Internet como fuente de consulta, donde el consumidor averigua información para adquirir productos, ya lo viene haciendo con gran énfasis desde el año 2002 y tal como lo describe LAUDON en su libro:

“En el pasado, la información sobre productos y servicios estaba estrechamente ligada con la cadena de valor física de tales productos y servicios. El costo de comparación de compras era muy alto porque la gente tenía que viajar físicamente de tienda en tienda. Internet ha cambiado esta relación. La información no está limitada a los métodos de distribución físicos tradicionales. Los clientes pueden averiguar por sí mismos en la Web lo que necesiten sobre los productos y comprar directamente a los proveedores de los productos en vez de recurrir a los intermediarios como las tiendas al menudeo. Internet y la Web han aumentado enormemente la cantidad de la información disponible a todos los participantes del mercado, a consumidores y comerciantes por igual. Los clientes se benefician de los costos de búsqueda bajos –el esfuerzo de localizar los productos adecuados, y de buscar a todos los proveedores, los precios y condiciones de entrega para un producto específico en cualquier parte del mundo”. (LAUDON, Página 114)<sup>96</sup>

---

<sup>94</sup> Diario Clarín: <http://www.clarin.com.ar>. 19.03.2007. El nuevo canal comercial.

<sup>95</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Sitio Web: <http://www.cace.org.ar>

<sup>96</sup> Ídem Nota 1.



Diferentes eran las barreras que se encontraban obstruyendo el incremento de la compra de los consumidores en línea. Las barreras principalmente eran de dos tipos. Estructurales y tecnológicas. Las barreras estructurales del comienzo eran las económicas y las sociales. En segunda instancia las tecnológicas también influían. En los comienzos las PC instaladas y las conexiones telefónicas y en la actualidad el incremento de la velocidad de conexión mediante la Banda ancha fueron permitiendo un desarrollo paulatino hasta que se en los últimos años, el crecimiento de usuarios conectados y aquellos que compran On-Line fue mucho mayor en comparación a los años anteriores.

Si bien estas barreras fueron difíciles de superar, e incluso se continúa trabajando en el sector para mantener el crecimiento, un factor clave que tuvieron que afrontar fue la conducta cultural del consumidor de adquirir productos en un negocio físico.

De a poco, fueron venciendo el miedo a incluir su tarjeta de crédito en la Web, a confiar en la empresa que argumentaba ser eficiente a cambio de comodidad y ahorro de tiempo.

Como ya mencionamos anteriormente en este capítulo, observamos cinco variables claves: usuarios de Internet, usuarios con conexión a Internet mediante "Banda ancha", porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line, principales productos que se adquieren vía Internet y perfil del usuario de Internet.

Para resumir, y antes de pasar al capítulo de conclusiones, es preciso resumir para presentar la información en forma acorde.

- 1) Usuarios de Internet: La cantidad de usuarios creció sostenida y continuamente, así como también la incursión de la PC en el hogar y la penetración de Internet en la sociedad (Véase ANEXO I, gráfico 1 y 5 y Cuadro A).
- 2) Usuarios con conexión a Internet mediante Banda ancha: Las conexiones a banda ancha fueron incrementándose a lo largo del período analizado y según los estudios seguirá esta tendencia ya que el contexto ayuda a incorporar Internet en el hogar, mediante conexión de banda ancha, además de ser la conexión que aspira el consumidor argentino (D'ALESSIO:2006).



- 3) Porcentaje de Usuarios de Internet que compran On-Line: Cada vez son más los usuarios que consultan y que consultan-compran en la Web. Las barreras estructurales, tecnológicas y culturales se van extinguiendo con el tiempo y los consumidores ven a los negocios virtuales como un medio para adquirir productos con comodidad y ahorro de tiempo.
- 4) Principales productos que se adquieren vía Internet: Como mencionaba LAUDON, son varias la ventajas de utilizar Internet para consultar antes de la compra. Además, fue disminuyendo la brecha entre la consulta y la compra en los rubros de hardware, libros, CD/DVD y videos y alimentos, entre otros (Véase ANEXO I, gráfico 2).
- 5) Perfil del usuario de Internet: Aquí se presentan la variable que más cambios fue recibiendo a lo largo del período en análisis.  
Antes del 2002, era mayoría masculina, universitarios y de Nivel Socio-económico (NSE) de C1 / C2 (94,5%).  
Al año siguiente, crecía sector ABC1 (hogar es el lugar de uso más frecuente) y el nivel C3 (locutorio o cybercafé) muestra también un sostenido ascenso.  
Tanto en los años 2003 y 2004, el uso en locutorio o cybercafé equipara o supera al uso en el hogar. En general los que compran, son aquellos con mayor antigüedad en el uso de la PC. Se presenta por primera vez un equilibrio entre ingresantes por sexo.  
En el año 2005, ingresaron los sectores más numerosos de la población (Segmento D).  
En el último año analizado, el ABC1 se conecta básicamente desde su hogar o su trabajo y mantiene esta tendencia.  
Ingreso progresivo de jóvenes de nivel socioeconómico C3 y D, donde marcan un crecimiento en los accesos desde el hogar. La mitad del nivel C2 (clase media) ya se conecta desde el hogar cuando antes lo hacía principalmente de locutorios y cybercafés. Internet ingresa a los niveles medios bajos y bajos por los jóvenes. Continúan pendiente los adultos C3 y D (D'ALESSIO).

Finalmente para concluir este capítulo, podemos citar el estudio realizado por D'Alessio Irol sobre Internet en Argentina, en los años 2005 y 2006 donde explican que Internet va madurando en sus usos como medio, colaborando en la vida cotidiana agilizando trámites, resolviendo consultas, ahorrando tiempo



(servicio) y ayuda a decidirse y a consultar sin pasar por vendedores. Se transforma en una poderosa herramienta de promoción y de comercialización.

El Mapa del Usuario de Internet en Argentina 2006 menciona que "Internet continuará creciendo y llegando más lejos que su función de información (navegación) y comunicación (e-mails, Chat). Para los adultos, conexión con lo que los rodea, comodidad para comparar y comprar y tiempo" (D'Alessio Irol: 2006).

Pese al crecimiento que registra el negocio (véase el Capítulo III), la venta online para los supermercados está muy lejos de alcanzar su período de madurez y continúa representando menos del 1% del negocio de las grandes cadenas.

"Si bien se creció mucho en el último año, todavía estamos muy lejos de alcanzar los niveles europeos, donde hay cadenas como la inglesa "Tesco" que factura 500 millones de libras [aproximadamente U\$S 875 millones] al año con su servicio de venta por Internet", explica.<sup>97</sup>

Los supermercados On-Line también tienen mucho terreno por recorrer en relación con otros rubros del comercio electrónico. Según un informe de la consultora Prince & Cooke, en 2005 los argentinos gastaron 1380 millones de pesos en compras por Internet, lo que contrasta con los cerca de 50 millones de pesos que mueven Le Shop, Disco Virtual y Coto Digital.<sup>98</sup>

Los rubros que encuentran más clientes online son el turismo, la computación, la electrónica y las entradas para espectáculos. Solamente después aparecen los alimentos.<sup>99</sup>

**La tendencia de los consumidores a comprar a través de la Web está en crecimiento y sólo podrá seguirlo aquellas empresas que desarrollen las habilidades y sean capaces para competir en este nuevo ambiente.**

---

<sup>97</sup> LANACION. 16-04-2006. Góndolas virtuales, un negocio en alza

<sup>98</sup> Ídem Nota 54.

<sup>99</sup> Ídem Nota 54.



## Conclusiones

El trabajo comenzó desarrollando un vocabulario básico que el lector debía contar para continuar leyendo el escrito. Luego se desarrollaron los cambios que se dieron en la economía mundial, en los hábitos de los consumidores y en la forma de llegar al cliente (canal). Finalmente, se analizó como se comportó el contexto y la evolución de Internet, compras On-Line y perfil de los consumidores.

Los cambios cada fueron más complejos, el contexto más dinámico y el ambiente se volvió inestable. El planeamiento cada vez es más difícil de realizar y las soluciones del pasado no dan respuesta a los problemas de la actualidad. Las consecuencias impactan en la empresas y estas deben transformarse. Los cambios también repercutieron en los hábitos de los consumidores, donde sus preferencias de compras se modificaron. Las empresas deben proveer de diferentes alternativas de modos de compra y los consumidores, elegir entre la oferta disponible. Por último, también influyó en la forma de la empresa de acercar los productos al cliente. Básicamente, Internet fue generadora de cambios y crea nuevas habilidades y formas de competir.

Internet es la nueva variable del marketing, donde el e-customer es su usuario que vive inmerso dentro de otra dimensión y tiempos: el tiempo de Internet.

Se presentaron los casos de dos supermercados que venden en forma On-Line sus productos. Disco, con gran presencia en el mercado tradicional como en el mercado virtual. LeShop, con una importante estrategia de diferenciación que le permite hacer frente a la desconfianza del consumidor frente a marcas no conocidas.

Finalizando el trabajo, nos encontramos con un mercado que está en pleno crecimiento, tal como dicen los expertos y como las estadísticas, estudios y encuestas describen la misma percepción que los estudiosos. Sin embargo, la apuesta es aún mayor: dicen que está en crecimiento, todavía no llegó a la madurez y se basan en los modelos de Europa y Estados Unidos para diagnosticar que continuará creciendo muy por encima de los niveles actuales.

Pero, no es el motivo desarrollar en estas conclusiones, simples datos que salen a la luz de leer el desarrollo de los capítulos. Queremos abordar razonamientos profundos que surjan de cada uno de los capítulos que respondan a los cuestionamientos iniciales.

Por esta razón podemos explicar:



1) ¿Las empresas argentinas comenzaron a utilizar el comercio electrónico por una cuestión de moda o necesidad?: Los cambios que se dieron en el contexto, influyó para que surja una empresa digital, como la denomina LAUDON. Internet está lejos de ser una moda, según la definición de KOTLER (véase Capítulo I). Internet no es un cambio sin trascendencia económica y social, sino todo lo contrario.

Si entendemos que el E-commerce es una ventaja competitiva se puede explicar que mediante el conocimiento del cliente la empresa sabe satisfacer mejor sus necesidades y para ello la Tecnología de la Información viene a cumplir esta función. No se utilizó por cuestión de moda sino para conocer sus gustos, costumbres, hábitos, entre todas las opciones que nos ofrece la misma.

La tendencia de las estadísticas marcan que seguirá creciendo el E-commerce, sin duda, una moda no duraría tanto tiempo y tampoco sería tan sostenida en el tiempo.

Por lo tanto, concluimos que las empresas lanzaron el canal de venta On-line, además del canal tradicional para aquellas que ya lo tenían, para responder a los cambios del contexto dinámico, ofrecer nuevas formas de compra al consumidor exigente y con poco tiempo y lograr ventajas competitivas. No por una cuestión de moda.

Su objetivo era adquirir esas habilidades esenciales cuanto antes posible, para competir en nuevos escenarios y sobretodo antes que lleguen los competidores (Disco pudo lograrlo mucho antes que Coto y que en un futuro cercano Jumbo).

Vastas son las ventajas para tener presencia en la Web (véase Capítulo I) y una empresa que planea y mira al largo plazo no puede dejarlo de lado sin olvidarse de los retos que la misma plantea.

2) ¿Hasta que punto consideran las empresas argentinas el comercio electrónico como un canal estratégico para comercializar sus productos y servicios?:

Como fue descripto en el Capítulo III, tanto Disco como LeShop consideran este canal de esta forma ya que en primera medida les retribuye con una buena rentabilidad. Disco posee una muy facturación tanto como una sucursal tradicional. LeShop, al ser su única vía de comercialización y una empresa de capitales extranjeros, no mantendría la inversión si no sería rentable. En segunda medida,



invierten recursos para desarrollar nuevas formas de diferenciación en servicios y productos (LeShop) e inversión en valor de marca (Disco).

3) ¿Cambió la percepción del mismo en la actualidad?: Apelando a las estadísticas actuales en comparación del año 2002 y explicándolo por medio de las barreras, podemos concluir que:

- A) Los cambios en los consumidores se hicieron más profundos para aceptar esta forma de venta. Se fue extinguiendo las barreras culturales que se observaban en los consumidores
- B) Adquiere mayor relevancia en el presente ya que recibe mayor facturación como también el futuro fructífero que posee. Las barreras económicas para adquirir una PC y una mejor conexión a Internet ayudaron a que los usuarios utilicen este servicio.
- C) Las barreras estructurales se fueron diluyendo como las sociales para que este canal evolucione.

Es decir, que el cambio de percepción mayor se produjo del lado del usuario más que en la empresa misma. Por lo tanto, no hubo cambios significativos en la percepción del canal.

4) ¿Hace cuánto tiempo que las compañías invierten recursos para desarrollar esta forma de acercarse al cliente?: No se lograron conseguir datos exactos que expliquen esta relación pero de acuerdo a las fechas de comienzo del negocio en línea, podemos deducir que hubo inversiones desde el primer momento, tanto monetarias como para desarrollar un modelo de negocio rentable en la Web. Para ello se basaron en el conocimiento del negocio en el canal tradicional o de "ladrillos". De todas formas, la inversión aumento luego de la salida de las crisis que se explican en el capítulo IV, tanto la crisis de la burbuja de las puntocom (para Disco) como la crisis económica del 2001/2002 (para ambos supermercados) y su posterior recuperación que tuvo como motor el consumo y las exportaciones con política cambiaria flotante.

5) ¿Es la factibilidad técnica de este canal un factor de comienzo y masividad?: Quizás se confunde la moda con la masividad. Internet brinda ciertas facilidades técnicas para desarrollar sitios Web y ofrecer al mundo los diferentes productos. Sin embargo, tratar en Internet con los e-customers no se volvió una





cuestión fácil sino que la complejidad se representan en otras esferas. El consumidor está más cerca que nunca de migrar a otro negocio con un simple click del Mouse (RICO).

Para concluir con la etapa final de este trabajo, se considera dejar algunas consideraciones que tendrán relevancia en el futuro cercano y toda empresa que realice E-commerce debería saberlo.

Evitar la guerra de precios muy común entre los supermercados argentinos: En Internet, generalmente no son las mismas ofertas de precio que en las sucursales tradicionales, e incluso los consumidores no buscan precio en la Web (véase el perfil del consumidor, capítulo IV).

La búsqueda de la diferenciación hace percibir a cada oferta como única y es así como agregando valor a los clásicos productos que un supermercado vende ya comoditizados (y de valor similar en todas las cadenas y marcas) y confeccionando una oferta de servicios adecuados pueden evitar la guerra de precios en beneficio de todo el sector industrial y de la marca en particular. Son ejemplos de diferenciación, la línea Kosher y de perfumes de LeShop. Así evitan la competencia de precio ya que no la tiene ningún supermercado en línea.

Otras de las formas de evitar la guerra de precio son los programas de fidelización de clientes mediante la entrega de puntos de acuerdo al monto gastado en cada compra. DiscoPlus es un programa que tiene varios años funcionando y muchos usuarios "fieles" de Disco.

Cuando una empresa posee su sitio en la Web, donde adquiere diferentes ventajas. Entre las principales se encuentran:

- Es una herramienta de comunicación importante ya que el flujo de usuarios aumenta con el correr de los años.
- Es un negocio que se encuentra abierto las 24 horas, los 365 días del año.
- La Tecnología de la información permite realizar una personalización de la oferta para cada cliente, ofreciéndole productos y servicios acordes a sus gustos y en base a elecciones anteriores. Para ello deben lograr reunir información del cliente, la cual se facilita en gran medida con un registro en el mismo sitio.

Así como las empresas se encuentran con ciertas ventajas que en algunos casos facilitan los procesos de negocios, también se enfrentan a uno de los retos que mayor desafío les provocó en los últimos años y aun sigue vigente: la confianza



por parte del consumidor con respecto a la compra mediante la Web. Las recomendaciones de los expertos coinciden en que el sitio debe proporcionar un cifrado de 128 bits de toda la información confidencial que recibe. Promover las medidas y sobretodo cumplir con el e-customer.

Estas empresas que utilizan Tecnología de la Información en sus procesos de negocio, deberían tener claro que rol desempeña la tecnología en estas empresas.

CARR publicó su artículo el cual en español se llama "La tecnología informática no importa" realizando un juego de palabras con la sigla inglesa IT. El colaborador de la revista sostiene que como hoy todos usan tecnología informática en sus negocios, quizás ya nadie obtiene una ventaja estratégica a partir de esa TI. Por consiguiente, escribe, las empresas deberían replantearse toda su postura con respecto a la compra de adelantos digitales. El autor cuestiona la idea de que la TI haya madurado hasta el punto de volverse un servicio tan difundido y rutinario como la electricidad o los ferrocarriles.

Estas empresas de supermercado como todas las que operan en forma On-line, deberían saber que ya no es una ventaja competitiva vender en Internet sino apoyarse en la IT para ofrecer un mejor servicio y adaptarse a los cambios que se dan en el contexto complejo que vivimos. De igual forma lo toma Michael Porter en el modelo de la Cadena de Valor donde la Tecnología de la Información ocupa el lugar de actividad de apoyo al negocio principal.

Para concluir con este trabajo, y por ende con estas deducciones, es preciso destacar que no es suficiente con "lanzarse" a la Web, aún cuando la organización reconoce la necesidad, ya que esta tarea requiere "hacer las cosas bien". La eficiencia no escapa a este sector.

Los administradores principalmente deben reconocer y estar atentos a los cambios que se producen en el entorno, como influyen en el consumidor y que consecuencias impactan en los negocios que se encuentran inmersos.

Crear negocios On-line, además de todas las cualidades que se necesitan para los tradicionales, requiere en mayor proporción centrarse en el cliente y crear valor que un retail de "ladrillos".

Como algunos estudiosos ya lo habían mencionado, y cabe destacarlo como uno de los mensajes más interesantes del trabajo, realizar e-commerce por la Web no reemplaza al comercio habitual. Se apunta a la complementación e integración de



ambos canales, tradicional y virtual. Saber manejar cada uno de ellos y como combinarlos, potenciarlos y lograr la sinergia adecuada permitirá obtener como resultado la integración.



## Bibliografía:

- LAUDON, Kenneth C. y LAUDON, Jane P. Octava edición, 2004. Sistemas de información gerencial. México. Pearson Educación.
- RICO Rubén R. y DORIA Evaristo. Segunda edición, diciembre de 2003. Retail Marketing. Argentina. Pearson Educación.
- SERRA Roberto. Primera edición, agosto 2000. El nuevo juego de los negocios. República Argentina. Grupo editorial Norma.
- RAPP S. 2001. En busca de la fidelidad. In: Mercado. Número 2.
- SABINO, Carlos A. 1998. Cómo hacer una tesis y elaborar todo tipo de escritos. Buenos Aires. Lumen/Hvmanitas.
- SERRA Roberto, KASTIKA Eduardo y HERMIDA Jorge. Cuarta edición. Administración & Estrategia, Teoría y Práctica. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- KOTLER Philip. Edición del milenio, 2001. Dirección de marketing. México. Pearson Educación.
- D'ALESSIO, EDUARDO L. y ASOC. 2005, primera edición. Internet en la Argentina. Buenos Aires. Clarín Global.
- D'ALESSIO, EDUARDO L. y ASOC. 2006, primera edición. Internet en la Argentina. Buenos Aires. Clarín Global: ENDASA SA.
- CARR, Nicholas. 2003. IT doesn't matter. In: Harvard Business Review.
- Diario Clarín. Página Web: [www.clarin.com.ar](http://www.clarin.com.ar)
- Diario La Nación: Página Web: [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)



- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Página Web: [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar)
- D´Alessio IROL. [www.dalessio.com.ar](http://www.dalessio.com.ar).
- Prince and Cooke. Página Web: [www.princecooke.com](http://www.princecooke.com)
- Página Web: <http://www.grupocaissa.com.ar>.
- Página Web: <http://www.infobrand.com.ar>.
- Página Web: <http://www.redcame.com.ar>.



# ANEXO I

## Gráficos y Tablas

Gráfico 2: Incremento de usuarios de Internet.

### Un salto cualitativo y cuantitativo

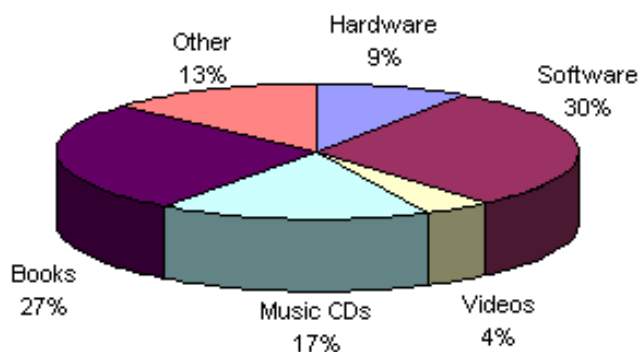


Gráfico 1: Productos más comprados en Internet.

### DE SHOPPING POR LA WEB



Gráfico 4: PRODUCTOS MEJOR VENDIDOS EN INTERNET 2004



Fuente: Secretaría de Comunicaciones Grupo Telcelink S.A. de CV

Gráfico 3: COMERCIO TRADICIONAL VS COMERCIO ELECTRÓNICO



*Fuente:* La transformación hacia estructuras corporativas de negocio tipo E- Bussines

[Fuente: Libro "Meta capitalismo – La Revolución del e-bussines y el Diseño de las Compañías y los Mercados del Siglo XXI", Autores: Grady Means y David Schneider.





Gráfico 5: Penetración y perfil de Internet en Argentina.  
Fuente: D'Alessio Irol

**Usuarios de Internet**

- En millones de personas -

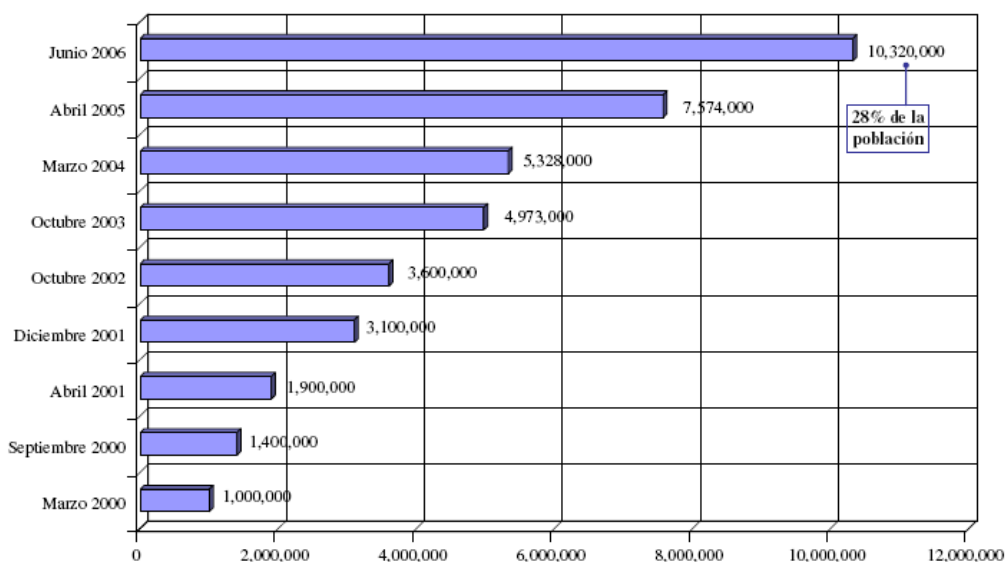


Tabla A: Adopción tecnológica en hogares (Junio 2006)

Concepto	Adopción	Cantidad (en millones)
Hogares con banda ancha	8,7%	0,9
Hogares con Internet	20,2%	2,1
Hogares con PC	31,7%	3,3
Hogares con teléfono fijo	60,6%	6,3
Hogares totales		10,4
Fuente: Prince & Cooke y Asoc.		



# ANEXO II

## Noticias y estudios



### Góndolas virtuales, un negocio en alza

16-04-2006

Cuando el año pasado Mariana Erquicia quedó embarazada decidió probar suerte en el comercio electrónico con un pedido al supermercado. Hoy es una cliente registrada de Coto Digital y uno de los más de 25.000 porteños que realizan habitualmente sus compras de alimentos por Internet.

La venta online está lejos de ser un negocio completamente nuevo en la Argentina, ya que la cadena pionera, Disco Virtual, festejó en 2005 sus primeros diez años de operaciones. En esta década, el sector supo sobrellevar un par de crisis. La primera fue la que vivieron las empresas puntocom que en 2000 dejó en el camino a la gran mayoría de los sitios y portales que habían aparecido en los dos años anteriores.

La segunda fue la crisis argentina, que a fines de 2001 provocó una fuerte caída en las ventas de todas las cadenas de supermercados, incluyendo, desde ya, a las que operaban por Internet. Después de que las dos crisis fueron definitivamente superadas, en el sector aseguran que 2006 promete ser el año del despegue de las ventas de alimentos online.

Si bien no existen cifras oficiales, según las estimaciones de las empresas que compiten en este negocio el año pasado el mercado de ventas online facturó 50 millones de pesos, aunque la cifra trepa por encima de los 70 millones si se incluyen las operaciones que se realizan en forma telefónica.

Las proyecciones, además, son sumamente optimistas y en el sector aspiran a duplicar sus ventas a fines de este año. En Disco Virtual no quieren dar a conocer sus números de facturación y sólo deslizan que mediante este servicio hoy están vendiendo lo mismo que un local tradicional de Disco de los más importantes, mientras que en el sector coinciden en que se trata de la cadena líder en la venta online.

"En nuestro caso, el 60 por ciento de las ventas son telefónicas y el resto por Internet. Generalmente el cliente que compra en Disco Virtual también lo hace en los locales tradicionales de la cadena, y lo que lo caracteriza es que se trata una persona que tiene poco tiempo y realiza una compra más planificada", explica María Nougues, gerenta de Marketing de Disco.

La planificación de la compra no es un dato menor. Entre los clientes del servicio online aseguran que la mayor desventaja que hoy ofrece operar por la Web es el tiempo que se tarda sentado frente a la computadora cargando los productos en el



changuito virtual. "Se trata de una operación lenta, que sólo pasa a ser cómoda una vez que tenés tu primer pedido cargado y lo único que hacés es introducir algunas modificaciones", explica Claudia Arce, una diseñadora de páginas web que también habitualmente hace sus compras por Internet.

La otra crítica más común al servicio es que en muchos casos no existe una correspondencia total entre los productos ofrecidos en la página de la cadena y el stock real del supermercado. "Uno no sabe si lo que pidió efectivamente está en stock hasta el momento en que se recibe el pedido y además en el supermercado online no figuran todas las ofertas que salen publicadas en los diarios o en las revistas del supermercado", explica Mariana.

Más allá de las críticas, en el sector aseguran que el **crecimiento de las ventas online de los supermercados** no se explica exclusivamente por una reactivación del consumo y **también responde a las facilidades que hoy ofrece comercio electrónico.**

**"La expansión de nuestro negocio está muy ligada a la masificación de las conexiones de alta velocidad y en este sentido hay mucho terreno para crecer. De hecho, en nuestro radio de acción, que comprende la Capital Federal y buena parte del Gran Buenos Aires, hay 700.000 personas que realizaron por lo menos una compra por Internet y por lo tanto son un público potencial de nuestro servicio",** explica Pablo Carranza Vélez, director de Administración y Logística de Le Shop, la cadena de origen suizo que desde hace seis años opera en la Argentina exclusivamente por Internet.

**Le Shop cerró 2005 con una facturación de \$ 11 millones, con un alza del 30% respecto de 2004, y para este año proyecta un crecimiento superior al 60%, que incluso puede llegar al 100 por ciento. "Estamos trabajando con una base habitual de 5000 clientes, que realizan una compra al menos cada dos meses, con un ticket promedio de \$ 190, aunque la cifra puede crecer en la medida en que nuestra marca sea más popular y se superen los resquemores previos que significa trabajar con una cadena no tan conocida como Le Shop",** explica Carranza Vélez.

**La última cadena en ingresar en el negocio online fue Coto, que en junio pasado lanzó su servicio Coto Digital. "En principio buscamos llegar a quienes no son habituales clientes de nuestras sucursales. Apuntamos a captar a aquellos consumidores que perciben a la compra como una tarea y no como una diversión",** explicaron en la cadena, que ya cuenta con 50.000 clientes registrados y aspira a alcanzar una facturación de \$ 40 millones durante su primer año de operaciones.



Hasta el momento, Coto fue el último en sumarse al negocio, aunque en el sector aseguran que ya hay otras cadenas que están analizando lanzar su servicio. En este sentido, la que dio el primer paso fue Jumbo, que ya comenzó a operar en forma telefónica, lo que es visto, al menos por sus competidores, como el paso previo al lanzamiento de un servicio en la Red.

#### Aún lejos de Europa

Pese al crecimiento que registra el negocio, la venta online para los supermercados está muy lejos de alcanzar su período de madurez y continúa representando menos del 1% del negocio de las grandes cadenas. "Si bien se creció mucho en el último año, todavía estamos muy lejos de alcanzar los niveles europeos, donde hay cadenas como la inglesa Tesco que factura 500 millones de libras [aproximadamente US\$ 875 millones] al año con su servicio de venta por Internet", explica.

Los supermercados online también tienen mucho terreno por recorrer en relación con otros rubros del comercio electrónico. Según un informe de la consultora Prince & Cooke, en 2005 los argentinos gastaron 1380 millones de pesos en compras por Internet, lo que contrasta con los cerca de 50 millones de pesos que mueven Le Shop, Disco Virtual y Coto Digital.

Los rubros que encuentran más clientes online son el turismo, la computación, la electrónica y las entradas para espectáculos. Solamente después aparecen los alimentos

Fuente: Alfredo Saíenz/LANACION. Extraído de Confederación Argentina de la Mediana Empresa (<http://www.redcame.org.ar>)

### Supermercados On-line

29.06.2005

En Internet, las ventas de los súper crecieron un 50% durante el último año. LeShop, Discovirtual y el novel Coto Digital, en carrera por sumar ciberclientes. Con el acceso a la banda ancha en aumento y el e-commerce consagrado como una versión excluyente de los negocios, los supermercados -que vienen incrementando sus ventas a un ritmo del 8% anual- hacen foco sobre el próspero canal de ventas de la web. Probablemente la inestabilidad de los últimos años haya retrasado una tendencia que marcan, a nivel internacional, unas cuantas cadenas. En la escena



local, donde se hacen unas 480 mil compras virtuales por año, los jugadores son pocos pero grandes: LeShop y Discovirtual. Y ahora, además, se sumó a la carrera Coto Digital.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), unos 20 mil argentinos compran online regularmente y las ventas virtuales de los supermercados se han incrementado casi en un 50% en el último año. Marcos Pueyrredón, presidente de la CACE, saca cuentas: "Considerando el ticket de compra online que promedia los 100 pesos, a dos compras mínimas por mes, podemos estimar un movimiento mensual de 4 millones de pesos, sin considerar los compradores casuales. Este año llegaremos a los 800 mil usuarios conectados con banda ancha. Evidentemente hay mucho mercado para crecer". Alfredo Coto, titular de la cadena que lleva su nombre, maneja números un poco más grandes: "En el mundo las compras virtuales generan 1.200 millones de dólares al año. Acá hacen un total de casi 70 millones de pesos".

A nivel mundial, reconocidas cadenas pisan fuerte en Internet. En Inglaterra, por ejemplo, Tesco factura más de mil millones de dólares. Otras que mueven millones son Wal-Mart en Estados Unidos, El Corte Inglés en España, Metro en Alemania y LeShop en Suiza. También a nivel regional algunos ensayos resultaron exitosos: entre ellos, Supermercado E. Wong en Perú (orientado a los peruanos que viven en el exterior y ayudan económicamente a sus familias); Almacenes París en Chile; Pan de Azúcar en Brasil; Tienda Inglesa y Multi Ahorro en Uruguay.

En la Argentina el primero fue Discovirtual, que hoy factura alrededor de 25 millones de pesos al año. Tiene 260 mil clientes registrados, recibe 13 mil pedidos al mes y dispone de unos 9 mil artículos online (opera en Capital Federal, Zona Norte, Zona Sur, La Plata, Córdoba y Costa Atlántica con un monto mínimo de compra de 30 pesos). Según asegura Hernán Soto, gerente de Discovirtual, el servicio representa el 2% de las ventas de Disco nacional.

A fines de 2000 llegó el suizo LeShop con un perfil más exquisito y una modalidad extrema: no tiene locales de venta al público y está disponible sólo para usuarios de Capital y Zona Norte. Christian Petruzzi, su gerente comercial, dice que la cadena tiene más de 12 mil clientes fijos y que sus ventas crecieron un 46% durante el año pasado. Para pagar se puede usar efectivo y tickets contra entrega y tarjetas de crédito online. También hay acuerdos con algunos bancos para que los clientes puedan pagar con débito.



Coto Digital se presentó en sociedad hace unos 10 días. Al igual que sus antecesores, el sitio permite registrarse (también se puede ingresar como invitado pero sin la posibilidad de comprar) y consultar los precios de los productos (unos 13 mil). Según Coto, las ofertas de la cadena se respetarán en la versión online que contará además con promociones especiales para estimular a sus nuevos cibercompradores. Por ahora los envíos serán solamente para Capital y los countries de Zona Norte y Oeste. “En el corto plazo –explica Coto– lanzaremos una batería de servicios que les permitirán a nuestros clientes predecir con exactitud en qué estado está el pedido, cuánto falta para que llegue, quién lo trae, etcétera.”

Más allá de la modernización de sus posibilidades, lo que también estimula al sector a promocionar la venta online es lo que en la CACE denominan exportación inversa: los argentinos que viven en el exterior y que pueden comprar por Internet para sus familias que se quedaron a los muy convenientes precios de la devaluación. “Un modelo que permite canalizar las remesas de las comunidades de emigrados. En 2004 se movieron casi 40 mil millones de dólares en remesas de ayuda familiar de países desarrollados a Latinoamérica. Supermercado E. Wong es el caso típico”, dice Pueyrredón. “El 10% de las ventas de Discovirtual corresponde a las compras que se realizan desde el interior y exterior para gente que vive acá”, señala Soto. Y a la novel versión de Coto online ya le han hecho pedidos desde España.

¿Cuál es el perfil del comprador virtual? En LeShop definen: “Parejas de entre 30 y 40 años, que trabajan y tienen hijos y que cuentan con poco tiempo para hacer una tarea repetitiva y poco placentera como ir al supermercado”. “Segmento C1 y C2, el 60% son mujeres, de entre 25 y 55 años, con hijos, que hacen dos compras por mes y que tienen una situación financiera bancarizada”, dicen en Disco. En Coto Digital, además de captar a los consumidores “que perciben la compra como una tarea y no como una diversión”, se busca llegar a quienes no son habituales clientes por no tener cobertura geográfica.

Aunque los pronósticos están cargados de buenas expectativas, la explicación que encuentran en CACE ante la lenta aparición de los súper online apunta a la inestabilidad de los últimos años. “Hay que sumarle también la novedad de un modelo de compra, con muchos aspectos logísticos y operativos especiales que desalientan a las inversiones”, dice Pueyrredón. En LeShop agregan: “Se requiere una atención a pequeños detalles que aún no compensan el esfuerzo. Decidir hacerlo es fácil. Hacerlo bien es más complicado. Inevitablemente todos los



supermercados Off-Line tendrán sus canales por Internet en un futuro no muy lejano. Y llegará a ser una parte muy importante del negocio total".

Fuente: Diario Clarín: <http://www.clarin.com>.

### Los supermercados online ya modificaron los hábitos

27-11-2006

Sin embargo, los estudiosos concluyeron en que el nuevo medio no es una competencia directa para los mercados "físicos" sino que la oferta online de productos alimenticios es complementaria y modifica las costumbres de las personas al comprar, incluso fuera de Internet.

Los estudios también revelan que los compradores son adultos jóvenes –que oscilan entre los 25 y 40 años– con doble ingreso y un nivel socioeconómico entre medio y alto. Y, en este sector, cada vez más gente elige la oferta on line para hacer la compras "grandes" (con las que se abastecen para el mes), por lo que el supermercado queda como un lugar de paseo, para hacer compras específicas o para encontrar rarezas.

No obstante, Carrier sostiene que existen públicos diferentes para la oferta digital y la física: "En Internet el público no busca precio, sino comodidad y ahorro de tiempo. En este sentido sí se apunta a un perfil socioeconómico más alto".

Pablo Carranza, vocero de Le Shop, un supermercado exclusivamente virtual que este año creció un 60 por ciento, indicó que la edad del comprador se extiende a los 55 años, pero no necesariamente tiene un perfil socioeconómico alto. "El primer problema es la falta de costumbre. Llevan varios años en un supermercado físico como para variar de la noche a la mañana. Pero como el temor a dar la tarjeta en Internet es sólo un mito antiguo, cada vez más gente se suma", informó.

Cómo son los pedidos virtuales. Los pedidos promedio son de doscientos pesos y una misma familia suele hacer dos o tres por mes, para lo cual eligen una franja horaria determinada de las varias que se ofrecen por día en la cual reciben la orden.

Fuente: Perfil.com

Extraído: <http://www.grupocaissa.com.ar/>





### LeShop: góndolas online

20-04-2007

El supermercado por Internet que ya comercializa más de 6.000 productos online, entre ofertas de marcas de primera línea y alternativas más económicas, además de productos de frío, frutas y verduras, carnes, lácteos y bebidas, sumó ahora la categoría de Fragancias. ¿Qué tendencias registra este supermercado en la red argentino actualmente?

Desde su Centro de Distribución y con logística especializada en la venta online, LeShop lleva contabilizadas más de 280.000 entregas de pedidos, que se registraron a cualquiera de 24 horas, durante los siete días de la semana que este supermercado permanece abierto.

A los más de 6000 productos que ya comercializa, ahora este supermercado sumó los de la categoría de Perfumes nacionales e importados, para hombres y mujeres, que los usuarios pueden abonar en hasta 12 cuotas sin interés (con tarjetas Visa, Mastercard o American Express).

Los responsables de supermercado aseguran que éste cuenta con más de 200 etiquetas de primeras marcas, que se van a ir renovando constantemente, para ofrecer variedad y novedad en el rubro, y que van a mantener los mismos precios que tienen en las grandes cadenas de supermercados o perfumerías.

Sobre éste desarrollo, y sobre las tendencias de la categoría conversó Infobrand con Nora de Silva, responsable de Nuevos Clientes de LeShop Argentina.

¿Cómo surgió la iniciativa de incorporar la categoría de Fragancias a la oferta de LeShop?

Al igual que sucede con otras categorías que están en proceso de desarrollo, la idea es generar fidelidad con el cliente, incorporando categorías que sólo en otros canales del retail las pueden encontrar, pero no en el Supermercado tradicional. Pero que a la vez son de gran consumo por nuestro target.

¿Qué objetivos tiene LeShop con la incorporación de esta categoría?

Orientamos nuestra estrategia al Servicio y la Calidad de nuestros productos. Al ser el único supermercado que vende fragancias importadas, y al mismo tiempo, en las mismas condiciones competitivas de cualquier cadena de perfumerías, pensamos que esta categoría participará en un 2 por ciento de nuestra facturación.



¿Cómo creció el negocio de Leshop desde su nacimiento y hasta la actualidad?

Comenzamos a fines de 2000, pero el primer año completo fue 2001, con una facturación de 1.4 millones de pesos. Terminamos 2006 con una facturación de 15 millones de pesos, y proyectamos alcanzar los 22 millones este año.

¿Cómo es el perfil de la gente que compra en LeShop hoy?

Los clientes de LeShop son, en su mayoría, mujeres de 30 años en más. En los últimos años y a medida que es más fácil acceder a una PC y a la Banda Ancha, más personas, no necesariamente fanáticas de Internet, se ven posibilitadas de realizar sus compras online.

¿Qué tendencias tiene vistas LeShop en los hábitos de compra de los argentinos?

Los que más utilizan este medio para sus compras son los que conforman hogares jóvenes, que tienen poco tiempo libre y prefieren disfrutarlo haciendo cosas más agradables.

No existe un perfil definido de consumo para este nuevo "Canal", que permanezca segmentado como tal. Aquellas personas que adoptan esta modalidad tienen el mismo perfil actitudinal que frente a un supermercado tradicional. Sin embargo, existen "barreras de entrada", por el imaginario que provoca el concepto "virtual".

En principio, hay una resistencia natural a comprar productos perecederos, por dos motivos. El primero es un desconocimiento lógico del tratamiento del producto detrás de la pantalla. El segundo es la cultura predominante que valora que, en una góndola, todo es elegido por ellos. Luego que el cliente se anima a comprar, derriba estas barreras, y la conformación de su ticket es la usual para cualquier compra de supermercado. La única excepción que merece mención, es el aprovechamiento de los bultos o productos pesados. La participación en ventas de las categorías como Bebidas sin alcohol y Leches Fluidas es bastante mayor, porque el cliente aprovecha el servicio de delivery e incorpora el hábito de compra de packs o bultos.

Antes de la incorporación de esta categoría de Fragancias, ¿cuáles habían sido las últimas innovaciones de LeShop?



Existe una tendencia natural del Mercado del Retail y en especial del Supermercadismo, a orientar las innovaciones a productos ya que el "servicio" se ha commoditizado y no se busca una mejora en este aspecto, porque no mejora un ratio crítico que son los "costos por metro cuadrado". En este sentido, y por el Modelo de Negocio de nuestra empresa, incorporar inteligencia de producto orientada a la innovación y servicio, termina resultando una ventaja competitiva. Siguiendo esta estrategia, durante el 2006, incorporamos la categoría Kosher, y los cortes de Carnes Frescas a formatos de Medios Kilos adaptados a hogares unipersonales o parejas sin hijos.

FUENTE: <http://www.infobrand.com.ar/>

### LeShop llena el changuito

24-04-2006

Las compras en la góndola virtual son una operatoria en crecimiento en la Argentina. Si bien hace 10 años las distintas marcas de supermercados por Internet vienen trabajando para encontrar un terreno donde aumentar ventas, fuentes del mercado aseguran que el 2006 promete convertirse en un año de despegue para ese negocio. Disco Virtual y Coto Digital son algunas de las que decidieron saltar del espacio real al virtual. Otras, como LeShop, se fueron construyendo directamente desde la web.

Según datos publicados por el matutino La Nación, algo más de 25.000 porteños están realizando sus compras de supermercado por Internet. Y otras 700.000 personas hacen lo mismo en el radio del Gran Buenos Aires. El negocio no es menor si se tiene en cuenta que las ventas trepan los 50 millones de pesos. De esta manera, las góndolas virtuales van encontrando lentamente su lugar en el mercado local.

La cadena pionera en Internet fue Disco Virtual que en 1997 arrancó sus operaciones. Le siguieron otras que saltaron del espacio real al virtual como Coto Digital. Pero existen otras como LeShop que nacieron de la propia web. Nacida en 1998 e impulsada por un grupo de empresarios suizos, la premisa de LeShop se basó en que los consumidores realmente tenían mejores cosas en que



emplear su tiempo en vez de “perder dos horas semanales en realizar compras en el supermercado”.

Así, se convirtió en uno de los primeros supermercados 100% por Internet europeos que no solamente licencia tecnología en países de ese continente; en 2000 de la mano de los inversores, la empresa también saltó a América latina –precisamente a la Argentina- con su primera operación modelo para el mercado latino. Para 2006, la marca -que ya cumplió su 6º aniversario- está ofreciendo un 15% de descuento a todos los usuarios que ingresen a realizar sus compras por primera vez. Es que su interés prima en superar la escalada que viene sosteniendo en la generación de ingresos. De hecho, el año pasado, el supermercado alcanzó una facturación de \$11 millones, un 30% más respecto al 2004 y según los ejecutivos de la empresa las perspectivas para este año son las de duplicar las ventas.

El supermercado virtual Le Shop compra directamente a los fabricantes al igual que lo hacen las otras cadenas de supermercados en la Argentina. En su carrito cuenta con marcas líderes y reconocidas; además los ejecutivos aseguran que cuenta con el control de la cadena de frío, el cuidado de sus vencimientos y la selección especializada de las frutas y verduras similares a la de cualquier otro super tradicional.

Según explica a Infobrand Nora de Silva, responsable del área de Nuevo Clientes de Le Shop, la diferencia de LeShop respecto al resto de la oferta se basa en la estrategia de negocios.

La gestión de la operación se maneja desde los locales. “Por un lado esto impide la coordinación en tiempo real de los stocks con lo que venden artículos que posteriormente no están en el local listos para ser entregados y, en segundo lugar, la operación de preparado y empaquetado de los pedidos se tiene que hacer en los mismos locales de venta al público lo cual enormemente la eficiencia y prolijidad de la operación”, agrega. Le Shop trabaja un staff de 80 personas, 46 de ellas en el área de operación Logística (aproximadamente, la mitad en depósito y otra mitad en Delivery) y 34 en oficinas centrales (Sistemas, compras, Comercial y Administración).

Ahora bien, ¿cómo resuelve la empresa el tema de la logística del envío? “En nuestro caso lo hacemos con camionetas propias y exclusivas. LeShop ha implementado un nuevo sistema en el que le envía un mail a sus clientes en el que se le confirma un horario reducido a 30 minutos, para que no tenga que esperar



durante horas. Allí se le informa que recibirá, por ejemplo, su pedido entre las 18.30 y las 19:00. A su vez, en este mismo mail y, por cuestiones de seguridad, los clientes reciben una foto con el nombre y el DNI del delivery que les realizará la entrega, además de la patente de la camioneta que transporta el pedido", comenta de Silva.

La empresa concentra el 80% de los servicios entre Capital Federal y el resto GBA norte. Pero, de todas maneras, la ejecutiva estima que el negocio del comercio electrónico en Internet en la Argentina recién está en pañales. "Está en sus inicios. Pero creemos que avanzará rápido. En la mayoría de países los comienzos han sido lentos hasta que llega a un umbral mínimo de divulgación. A partir de ese momento el crecimiento se vuelve geométrico. El crecimiento de las compras online en Argentina en el último año indicaría que se está cerca de ese punto. LeShop surgió con el objetivo de brindar a los consumidores la posibilidad de hacer las compras desde la PC y recibirlas en el domicilio solicitado. Tiene la particularidad de ser el único supermercado de Argentina sin locales de venta al público", finaliza la ejecutiva.

FUENTE: <http://www.infobrand.com.ar/>

### Estudio realizado por D´ALESSIO IROL

En el estudio realizado por D´ALESSIO IROL: "Consumidor 2006: Los pequeños grandes cambios", en Abril 2006 se destacan los siguientes datos relacionados con nuestro estudio.

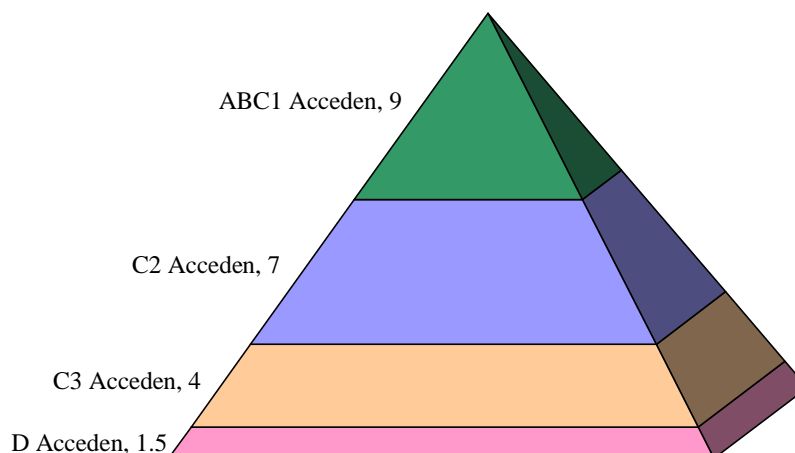
A) Según una encuesta de D'Alessio IROL en Enero 2006, los supermercados se encuentran en primer lugar donde la población argentina Ha utilizado alguna vez beneficios/descuentos.

B) El ansiado acceso a Internet y PC.

- Internet avanza: Alcanza a todos los segmentos socioeconómicos. En 2001 se esperaba la explosión de Internet con el ingreso de los segmentos C3 y D al ciberespacio, sin embargo la crisis retrasó esta posibilidad.
- Recién en 2005 se registra un salto cuantitativo importante de usuarios de la mano principalmente de Cybers y Locutorios que permiten el acceso a todos los niveles sociales con una oferta muy económica. En 2005, 21% de la población es usuaria de Internet (significa 7 millones y medio de personas).

Fuente: Internet en Argentina 2005 D'Alessio IROL/Clarín.com

De cada 10 personas



- El aspiracional sin duda es la banda ancha, siendo actualmente la principal forma de conexión de los argentinos.
- Dentro del hogar Internet comienza a competir con la TV como entretenimiento. Al comienzo se creía que Internet competía con diarios en papel y con la inmediatez de la radio. Sin embargo, encontramos que con el medio que compite en mayor medida directamente en uso horario es con la TV.
- La PC constituye un elemento en el hogar con múltiples funciones: juegos, trabajo y el acceso a Internet. La predisposición a su compra es importante.
- El avance de PCs e Internet es un factor fundamental del 2006.



Por la presente declaro que ningún párrafo, gráfico, cuadro, cita o comentario que forma parte del presente Trabajo de Integración y Aplicación (TIA) ha sido incluido sin mencionar de manera explícita y concreta la fuente. Asimismo declaro conocer los alcances de la normativa legal de propiedad intelectual y de derecho de autor (Ley 11.723, 17.753, 23.471, 23.077, 24.249, 24.870, 25.006, 25.036, 25.140, 25.847) actualmente vigente y las normas de comportamiento ético de la profesión que se esperan en el marco del Seminario de Integración y Aplicación de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Finalmente autorizo a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires a la publicación de mi trabajo y la utilización académica por parte de los profesores del presente TIA a condición que se preserve la autenticidad del mismo y se haga mención expresa y explícita a Jacobo Hernán Hakim (DNI 30.410.029 – Registro 829.487).