



WIRTSCHAFT
HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS

Maestría en Negocios Internacionales
Binacional Argentino-Alemana

El sector del comercio electrónico B2C
de Argentina entre los años 2005 y 2015.
Un análisis sobre las estrategias de ingreso para
las empresas internacionales:
¿una oportunidad para Amazon.com?

Eleonora Bullert

Directora de la carrera: Viviana Kluger

Tutor: Hugo Gagiskis

Buenos Aires, 01.10.2016

ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Antecedentes y Planteo teórico	4
3. Materiales y Métodos	6
4. Resultados y Discusión.....	7
5. Conclusiones/Recomendaciones.....	9

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el comercio electrónico representa no sólo una fuerza económica y de creación de empleos, también constituye más del 1% del PIB mundial (Ecommerce Foundation, 2014, p.4). Empresas como Amazon de EEUU o Alibaba de China (que ocupó el primer lugar en el mercado global con un alcance del 23.7%) compiten por clientes en todo el mundo para ser el líder del sector del comercio electrónico (comScore, 2016). Las ventas globales del sector del comercio electrónico B2C alcanzaron los 1.552 mil millones de dólares y con un crecimiento de 23.6% en 2013. En ese año, el gasto de las compras electrónicas fue de 1.3 mil millones de dólares además, el 64% de la población mundial cuenta con acceso a Internet (Ecommerce Foundation, 2014, p. 12-24).

El éxito del comercio electrónico en todo el mundo, incluyendo el comercio móvil, que parece más y más importante en tiempos de la globalización y la velocidad de Internet, representa una gran oportunidad para que empresas internacionales inviertan en los mercados latinoamericanos. Por ejemplo el argentino, donde se espera más crecimiento en los próximos años. Empresas locales o argentinas como Avenida Inc. ya usan el modelo de negocios de Amazon para introducir productos y servicios en línea, pero todavía no existen empresas internacionales que no muestran un origen latinoamericano y que se hayan instalado en el sector argentino del comercio electrónico B2C, debido a las barreras mencionadas previamente (Diamante, 2016).

Aunque es muy conocido en Argentina, existen barreras que retardan el proceso de la entrada. Competidores grandes como MercadoLibre o Avenida Inc. que actúan en el mismo sector, aspectos de la logística internacional o las restricciones a la economía de la administración anterior, asimismo influyen en la decisión de empresas internacionales de entrar en el mercado argentino. Adicionalmente, los argentinos se preocupan por la seguridad de datos, el uso de Internet y de tarjetas de crédito (Cervi, 2011).

La presente tesis consiste en el desarrollo de un modelo de negocios para empresas internacionales y su entrada al mercado argentino en el sector comercio electrónico B2C. En primer lugar, el trabajo apunta a conocer y explicar el funcionamiento sectorial del comercio electrónico B2C en Argentina y sus condiciones para empresas y sus negocios internacionales. Para eso se desarrolla, como objetivo

general, un modelo empresarial que sirva para que compañías internacionales del sector comercio electrónico B2C puedan entrar en el mercado argentino. Se investigan las condiciones del mercado del comercio electrónico en Argentina para evaluar criterios considerables y factores de éxito. El estudio de caso de la empresa Amazon.com destaca su modelo de negocios, con ejemplos de los países México y Alemania, y añade adaptaciones en base al análisis anterior. Ese modelo para el ingreso al mercado argentino vale también para otras empresas y sus negocios internacionales en áreas del comercio electrónico B2C en Argentina.

Desde el punto de vista social y del consumo, el trabajo enfoca en la demanda de los consumidores argentinos de productos de Europa y los Estados Unidos distribuidos por Amazon que ya es conocido en el país. Con respecto a la economía, es importante realizar una investigación del mercado argentino y el comercio electrónico internacional para la integración en el mercado global. Por último, el trabajo es de importancia académica pues todavía faltan estudios de la entrada de empresas internacionales, como Amazon, porque no actúan en el sector del comercio electrónico B2C en Argentina. El análisis usa instrumentos de los estudios de negocios internacionales para investigar las relaciones mundiales.

2. ANTECEDENTES Y PLANTEO TEÓRICO

Hay distintas definiciones del negocio y comercio electrónico. En sentido estricto, el comercio electrónico se define como “la suma de todos procesos digitales de origen, negociación y terminación de transacciones comerciales entre sujetos económicos por Internet. La compra y venta de bienes y servicios está en el foco” (Stallmann y Wegner, 2015, p. 6).¹ El comercio móvil presenta un parte del comercio electrónico (Stallmann y Wegner, 2015, p. 7). Además, las teorías del comercio electrónico caracterizan las relaciones diferentes de los empresarios, consumidores y instituciones oficiales (Holsing, Olbrich y Schultz, 2015, p. 7) como B2B, B2C, C2B y C2C. La relación electrónica B2B aparece entre empresas y C2C, por el contrario, sólo entre clientes. El trabajo se concentra en el comercio electrónico B2C que se define como un modelo en que los empresarios ofrecen productos y servicios a los consumidores finales (Stallmann y Wegner, 2015, p. 9-12).

¹ “E-Commerce ist die Summe aller digitalen Anbahnungs-, Aushandlungs- und/oder Abwicklungsprozesse kommerzieller Transaktionen zwischen Wirtschaftssubjekten, die über das Internet abgewickelt werden. Der Kauf und Verkauf von Gütern und Dienstleistungen steht dabei im Fokus“ (Stallmann y Wegner, 2015, p. 6). Traducción propia.

El comercio electrónico se divide en los tipos indirecto y directo. En la categoría indirecto se realiza la selección y pedido de productos y servicios en línea, después se distribuyen al cliente final por canales tradicionales. La forma directa incluye la selección, pedido, envío y pago en línea sin transacciones o distribuciones tradicionales que sólo funciona con mercancías intangibles, como por ejemplo videos, libros, revistas o música (Labastidas, 2006).

Ya surgieron conceptos modernos o varios modelos para satisfacer las necesidades de los compradores, como la entrega al mismo día, usado por Amazon, DHL, Walmart o eBay que introdujo su concepto “eBay now” en 25 ciudades para una entrega más rápida (Jerusel, Ternés y Towers, 2015, p. 14). Los vendedores deciden entre cuatro conceptos del comercio electrónico B2C. Pueden actuar como “Pure-Player” solo por Internet o en un comercio cooperativo en que buscan a socios como Amazon o eBay para negociar sus productos o servicios. El “Multi-Channel” describe canales múltiples donde se vende local y por Internet. Además, existe una forma híbrida del comercio electrónico para comerciar productos y servicios de canales digitales y análogos (Fost, 2014, p. 106).

Para analizar el estudio de caso de Amazon.com, la tesis presente se concentra en los modelos “póster” por Rusnjak, “la cadena de suministro” por Porter y “4C” por Wirtz, en combinación con su versión ampliada.

Por último, se debe considerar las teorías y estrategias de internacionalización para las empresas que intentan instalarse en mercados exteriores. Para seleccionar mercados adecuados, se necesita un análisis de las estrategias de entrada al mercado y, sobre todo, su momento y asignación, lo que significa elegir entre estrategias de globalización o localización, adaptando, entonces, productos y servicios a características globales o locales. Debe considerarse, asimismo, la centralización o descentralización en la cadena de valor con sus procesos logísticos como plazo de entrega, oferta, grado de automatización y valor de productos y servicios. En cuanto a recursos, motivos y competencias, la empresa debe definir la expansión geográfica y el momento de entrada a mercados exteriores, sobre todo en caso de entradas simultáneas. Distintos instrumentos, como modelos de portfolio o scoring, métodos de agrupaciones y cálculo de inversiones, apoyan la decisión de entrar en mercados externos. Luego, se realiza segmentaciones de grupos

geográficos, demográficos o psicográficos para diferenciar mercados y tomar decisiones finales (Stallmann y Wegner, 2015, p. 171-198).

Las formas de internacionalización están en el centro de las teorías de internacionalización e indican cómo las empresas se establecen en los mercados exteriores. Dichas formas dependen de la cooperación de una compañía, a la vez de los factores de capital, riesgo, control y de la diversificación del mercado. Así se construye una jerarquía de modelos distintos para internacionalizar. Los modelos principales son la exportación, la concesión de licencias y la franquicia en que las empresas negocian con cooperaciones y factores mencionados de nivel bajo. Al contrario, las alianzas estratégicas, joint venture, establecimientos y sociedades filiales presentan formas más intensas (Stallmann y Wegner, 2015, p. 218-219).

Basado en el análisis anterior, la investigación de internacionalización de empresas internacionales para entrar en el mercado del comercio electrónico B2C en Argentina considera aspectos esenciales como el crecimiento y dimensión del mercado, la estructura de los compradores y riesgos políticos, legales y económicos (Stallmann y Wegner, 2015, p. 177-178).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

Este trabajo consiste en una investigación descriptiva con teorías y definiciones académicas para contextualizar y evaluar el problema mediante investigación, cuestionarios cualitativos y el estudio particular del caso de Amazon.com.

Los desarrollos tecnológicos, sociales, demográficos o políticos, el comportamiento y la confianza de los consumidores, son factores esenciales que pueden ser analizados con los instrumentos teóricos como las 5 fuerzas de Porter, el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) y PESTEL (Fost, 2014, p. 29), el cual caracteriza el mercado argentino desde la perspectiva macro con los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Adicionalmente y según los instrumentos mencionados, las teorías de la mezcla de comercialización, implicando a los factores del producto, precio, promoción y de la plaza, aspiran a indagar el potencial del mercado argentino y su demanda, competencia, recursos y costos requeridos por empresas internacionales como Amazon.com.

Para lograr lo anteriormente descrito, se utiliza información tanto a nivel primario como secundario. Las fuentes principales se han extraído de libros, revistas y trabajos científicos. Además, se llevaron a cabo una serie de entrevistas cualitativas con un grupo de argentinos jóvenes entre 20 y 45 años, que representan a los clientes potenciales, a su vez un estudio de caso de Amazon.com. Dicha compañía cuenta con casi 100 mil millones de dólares en ventas anuales en 2015, sobre todo generadas en el mercado estadounidense (Amazon.com, 2015, p. 15). Igualmente, presenta uno de los mayores operadores mundiales en el comercio electrónico, B2C, ejemplo de empresa internacional con potencialidad de entrar en un mercado externo como el de Argentina.

Amazon.com funciona como mercado electrónico, punto de venta y distribución, pero también como vendedor (Fost, 2014, p. 65) de los productos audiovisuales (libros, DVDs, música), y que genera hoy el 20% de los ingresos de la firma, así como otros productos de todo tipo, como electrónica, ropa, componentes industriales, productos del hogar o de salud y más. De este modo, ofrece *el retail online* a bajo costo, breves plazos de distribución y satisfacción máxima entre clientes de 189 países y empresarios de 172 países (Amazon.com, 2015, p. 4 Introducción). Los negocios de Amazon.com en Alemania describen su concepto exitoso, mientras que México representa un ejemplo comparable a Argentina.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- Factores críticos de éxito
 - o Orientación máxima al cliente en áreas de servicios, precios y envío
 - o Eficiencia de la cadena de suministro y centros de distribución con el objetivo de asegurar un envío más rápido y económico
 - o Maximización de la independencia empresarial, por ejemplo, de los distribuidores
 - o Innovación en nuevos mercados y tecnología
 - o Nivel automático de las operaciones, por ejemplo, el proceso de las compras en línea incluso la búsqueda, compra, pago, confirmación y distribución de los productos
- Estrategias
 - o Expansión empresarial por pasos: explotar el conocimiento y las experiencias en áreas de infraestructura y confianza de los

compradores. A su vez, la distancia geográfica posibilita ampliar los negocios desde ciertos puntos de distribución

- Adaptaciones locales en el mercado argentino: cooperaciones locales, el sistema de pago, la distribución, los precios competitivos, la oferta de productos y servicios adicionales
 - Implementación: canales múltiples (página web, aplicación móvil, sucursales, presencia local como en supermercados o quioscos); cooperaciones (distribución, sistema de pago, competidores, productos complementarios, sustitutos)
 - Segmentaciones de los compradores en línea: lealtad, comodidad, entretenimiento, personalización, precio e integración. En Argentina, los elementos relacionados al precio, comodidad y entretenimiento tienen el mayor impacto, según el cuestionario analizado
 - Productos (Indumentaria, Electro y Tecno, Hogar, Entretenimiento, Salud y belleza, Alimentos) y Servicios adicionales (Pasajes, Entradas, Alojamiento, Suscripciones especiales, Entretenimiento, Servicios personalizados)
 - Precios: Precios especiales (grupos sociales, pago en cuotas, servicios adicionales), Segmentaciones, Geografía, Tiendas físicas
 - Promoción: venta personal (“cara a cara”, por teléfono), publicidad (televisión o radio, diarios y revistas, Internet), promoción de ventas (eventos, concursos, exposiciones, premios y descuentos, muestras), relaciones públicas (informes anuales, eventos de beneficencia, boletines, conferencias de prensa, fotografías), identidad corporativa (patrocinio)
 - Plaza: Canales múltiples (comercio móvil, tiendas físicas, comercio electrónico), Canal directo e indirecto, Órganos internos (comercio electrónico, vendedores internos), Órganos externos (vendedores externos, asistentes de ventas, agentes de comercialización para productos propios)
- Barreras estratégicas
- Transferibilidad y generalización de los resultados del estudio de caso de Amazon.com

- Dependencias de ciertas cooperaciones estratégicas vs. creación de independencia y sistemas propios
- Coordinación y adaptaciones en la mezcla de comercialización
- Colección y análisis de información cualitativa
- Barreras económicas
 - Tecnología e infraestructura
 - Determinación de precios (inflación, restricciones e impuestos, inestabilidad del sistema del tipo de cambio)
 - Transparencia del mercado por la manipulación de datos y estadísticas
- Amenazas
 - Diferencias culturales
 - Desconfianza en el mercado (situación política, corrupción, criminalidad)
 - Competencia intensa y estrategias agresivas
 - Mercado riesgoso por la situación financiera/social de Argentina y menor facilidad de hacer negocios
 - Tendencias futuras: tecnología e Internet, omnipresencia mercantil, redes sociales
- Beneficios
 - Sociedad: variedad, ampliación y precios competitivos de los productos y servicios
 - Economías mundiales: ingreso a los países latinoamericanos
 - Mercado argentino: integración a la economía global
 - Potencial del mercado argentino: crecimiento del comercio electrónico B2C, alta demanda de productos extranjeros, concentración urbana, desarrollo de la industria y tecnología
 - Cambio y liberalización del gobierno incluso leyes de importación y negocios internacionales

5. CONCLUSIONES/RECOMENDACIONES

El estudio de los instrumentos teóricos PESTEL y FODA indican los problemas claves del mercado argentino, como por ejemplo, la situación financiera o las fluctuaciones del tipo de cambio, devaluaciones y *default*. Por eso, en el trabajo se presentan todas las cifras en dólares. Otros elementos que se incluyen son el riesgo

político (manipulaciones de estadísticas y corrupción), la economía (crecimiento del PBI, estructura heterogénea de la industria, menor facilidad de hacer negocios), la sociedad (criminalidad, desconfianza, desempleo, pobreza, estructura joven) y la tecnología (seguridad de datos, desarrollo de Internet, concentración de la población urbana, problemas de infraestructura). Otros factores a tener en cuenta son las regulaciones respecto al medio ambiente y la legitimidad, así como las restricciones de importaciones entre 2003 y 2015 (Aduana, Banco Central, DJAI, AFIP) y los altos impuestos (el arancel sobre las compras en sitios extranjeros, las tarifas externas o adicionales como IVA) que juegan un papel importante en el desarrollo de las estrategias de internacionalización. El análisis de las 5 fuerzas del mercado argentino destaca una competencia intensa en el comercio electrónico B2C con unos competidores domésticos, especialmente MercadoLibre, Alibaba/Aliexpress y otras compañías brasileñas. Además, existe una fuerza alta de los compradores, competidores potenciales y productos sustituibles, pero menor poder de los proveedores.

Sobre la base de estos factores de éxito, se observan estrategias agresivas y rápidas de internacionalización de la empresa, las cuales se organizan según las similitudes de los mercados y adquisiciones, creación de nuevos centros de distribución, y la cooperación con vendedores, distribuidores y competidores. Una comparación entre Alemania y México proyecta las diferencias esenciales con el objetivo de aplicarlas al análisis del mercado argentino. Por una parte, se investigan las características comunes, como el gran crecimiento del comercio electrónico y mismas tendencias futuras, por la otra, existen diferencias importantes en cuanto al sistema de pago, acceso a Internet, procesos logísticos, estructura de la sociedad y legitimidad. Por último, se analizan negocios más recientes, como en el caso de México, y una economía más estable y desarrollada, como en el caso de Alemania.

Más adelante, se transfieren los factores de éxito y el sistema de Amazon.com al desarrollo del modelo de negocios para el ingreso de empresas internacionales al comercio electrónico B2C en Argentina. No obstante, estos resultados requieren no sólo la cooperación local, sino también ciertas adaptaciones al mercado argentino respecto al sistema de pago y de compras en línea, con la creación de unos canales múltiples y de distribución.

A modo de conclusión, se analiza un gran potencial del comercio electrónico B2C en Argentina. Los procesos de globalización y la velocidad de Internet indican el éxito y la necesidad del desarrollo de un modelo para negociar en áreas del comercio electrónico B2C, también en Argentina. Las empresas argentinas como Avenida Inc. ya usan el modelo de negocios de Amazon.com para introducir productos y servicios en línea. No obstante, todavía no existen muchas empresas internacionales que no tengan un origen latinoamericano y que se hayan instalado en el sector argentino del comercio electrónico B2C, debido a las barreras mencionadas previamente. Dichas barreras, restricciones e impuestos complican el ingreso al mercado argentino y favorecen los negocios de los competidores domésticos. La desconfianza de los compradores argentinos en cuanto a la seguridad de datos, entrega, reclamo y pago juega otro papel importante en la operación empresarial en Argentina, especialmente para las empresas internacionales. Por una parte, se analiza un gran potencial del comercio electrónico B2C en Argentina, por la otra un ingreso complicado por ciertas barreras, las que impiden o impidieron los negocios de las empresas mundiales.

Sin embargo, la liberalización de las leyes e importaciones por el nuevo gobierno dan esperanza y presentan una oportunidad para reducir las barreras, maximizar el éxito y favorecer el ingreso al comercio electrónico B2C en Argentina:

- Introducción del sistema SIMI (reemplazo del sistema DJAI)
- Resolución 3819 y 3583 para la eliminación del cepo a la compra de divisas extranjeras
- Resolución 3916: reducción del límite de las compras en línea a 5 envíos por años con un valor máximo de \$ 1000 de dólares y 50 kg
- Resolución 3915: establecimiento de la entrega a domicilio por correo oficial con un valor máximo de \$ 200 de dólares y 2 kg
- Reducción de los impuestos a ciertas importaciones
- Protección de marcas e inversiones extranjeras a partir de 2016 (No. 22362 y No. 24481)
- Iniciativa para lograr un sistema de smartphones básicos que soporten la tecnología 4G y LTE (precio: \$ 146,80 de dólares con 12 cuotas)
- Autorización de las compras de paquetes turísticos o pasajes en sitios exteriores por agencias de viajes (con una cuota del 5%)

- Mejoras en la penetración de la banda ancha y transparencia del mercado (estadísticas y datos oficiales)

