



**Business and Information Technologies (BIT) Project – Chile
(Proyecto Fondecyt 1050769)**

Uso de Tecnologías de la Información en el sector *retail* en Chile: el caso de Paris.cl

Estudio de caso adscrito al proyecto Business and
Information Technology (BIT-Chile) elaborado por Juan
Cristóbal Arriagada, Instituto de Sociología UC

Supervisores: Sergio Godoy E., Marcos Sepúlveda F., George Lever,
Aldo Myrick. Edición del texto: Sergio Godoy E.

**Facultad de Comunicaciones UC
Instituto de Sociología UC
Escuela de Ingeniería UC/CETIUC
Centro de Estudios de la Economía Digital CCS**

Santiago, Marzo 2007

Indice	Error! Bookmark not defined.
1.- Introducción	Error! Bookmark not defined.
1.1.- Importancia del tema abordado:	5
1.2.- Objetivos de investigación	5
2.- Conceptos básicos e hipótesis de estudio	7
2.1.- Definición de conceptos y generación de hipótesis de estudio.....	7
a.- e-commerce.....	7
b.- Retail y comercio electrónico en Chile.....	8
c.- Logística y cadena de valor.	9
d.- Hipótesis de estudio	9
3.- Resultados.....	11
3.1.- Presentación del caso: Almacenes Paris y Paris.cl ..	11
3.2.- Interpretación de resultados	16
4.- Conclusiones y comentarios finales.....	18
Bibliografía.....	19

1.- Introducción

El estudio BIT (Business and Information Technologies) es un proyecto internacional cuyo objetivo principal es medir el impacto de las Tecnologías de la Información sobre los procesos de negocios y la economía. Para llevar a cabo esto, el estudio contempló la aplicación de un cuestionario a una muestra de empresas a nivel internacional. En nuestro país, la iniciativa BIT se enmarca en un proyecto más grande, a saber, el estudio denominado "WIP-BIT Chile: uso y aprovechamiento de internet y tecnologías de información (TICs) en personas, empresas y la economía chilena respecto al mundo" y es financiado por el Fondo de Ciencia y Tecnología, Fondecyt (proyecto N°1050769), que contempla no sólo la mencionada encuesta, sino que también incluye la aplicación del estudio WIP, que mide el alcance y los usos de Internet en las personas. Adicionalmente a estos grandes estudios, se ha contemplado la presentación de casos de estudio, en los que se pretende estudiar el lugar de las Tecnologías de la Información en distintas esferas de la sociedad¹

El foco de la presente investigación se centra en los desafíos que ponen las modernas tecnologías a los mercados. En particular, queremos estudiar los cambios tecnológicos que sufren las empresas cuando adoptan estrategias de comercio electrónico. La relevancia de este tema esta dado por la creciente importancia de Internet en los intercambios económicos a nivel del comercio y la economía en general. De acuerdo a datos internacionales, el comercio B2C (*business to consumer*) ha aumentado en los últimos años a una tasa de aproximadamente un 25% cada año². La tendencia es similar en el segmento B2B (*business-to-business* o empresa a empresa, guardando las proporciones dado su mayor tamaño).

En el plano nacional, según estimaciones de la CCS, las ventas del segmento B2C mostraron un crecimiento de 44% respecto del 2005, superando los US\$ 250 millones en 2006. Este aumento refleja un importante despegue de la demanda, sobrepasando incluso las previsiones realizadas en esta materia. Los consumidores nacionales están haciendo un mayor uso del canal electrónico para satisfacer sus necesidades de compra, básicamente de productos terciarios, en un amplio espectro de categorías y precios. El rubro de las Multitiendas representa aproximadamente el 40% de las ventas del B2C, siendo Paris.cl un actor protagónico en la escena local.

Así, el diagnóstico general es el de una expansión de Internet en todas sus formas. No sólo los usuarios están aumentando de manera importante, sino que las empresas se han dado cuenta de las oportunidades de mercado que aquello significa.

El presente estudio parte de la suposición de que la puesta en marcha de un canal de negocio online supone la ampliación de la infraestructura y las tecnologías involucradas en una empresa. De hecho, los datos del estudio BIT revelan que, en

¹ El primer estudio de caso elaborado dentro del contexto de este proyecto fue un análisis centrado en dos liceos de la Región Metropolitana que habían recibido un aporte tecnológico del Ministerio de Educación. Ver Pérez, O. (2005), *Usos, apropiaciones y generación de valor por medio de TICs en la enseñanza secundaria chilena: un estudio de caso. Tesis adscrita al proyecto World Internet Project/Business and Information Technology-Chile para optar al grado de Magíster en Comunicación Social*, Facultad de Comunicaciones UC, Santiago.

² Fuente: eMarketer Inc. 2005^a; Shop.org y Forrester Research, 2005, en Laudon, K. & Traver, C. (2007), *E-commerce: business, technology, society*, Prentice Hall, P. 24

promedio, las empresas que comercializan sus productos por Internet poseen más productos de tecnología que aquellas que no lo hacen³.

Sin embargo, el estudio BIT entrega datos acerca de las tecnologías genéricas que están involucradas en una empresa. Nuestra inquietud busca detallar acerca de cuáles son las tecnologías particularmente relacionadas con la instalación de un canal de comercio electrónico (o e-commerce) y su mantención, y cuál es el modelo de negocio online que las sustenta.

No obstante, esta inquietud es insuficiente. Un modelo de negocios no viene sin eventuales cambios en la estructura organizacional de la empresa. La implementación de un canal de negocios online en una empresa puede implicar capacitación de empleados, nuevas contrataciones y/o movilidad del personal al interior de la firma.

Finalmente, nos preguntamos acerca de los resultados de la implementación de un determinado modelo de negocios online. La aproximación hacia los resultados de un negocio tiene que ver con la viabilidad no sólo de la empresa que lleva a cabo este proyecto, sino que también es una referencia al momento que vive el mercado online.

Formalmente, nuestras preguntas de investigación son las siguientes:

- ¿Cuáles son los cambios en las tecnologías de las empresas chilenas de retail para que puedan operar como empresas de e-commerce?
- Lo anterior, ¿tienen consecuencias en la organización misma de la firma?
- ¿Cuáles son los cambios que esto implica? ¿De dónde vienen estos cambios?
- ¿Cuáles han sido los resultados relacionados con la operación de un canal online de negocios?

La propuesta de estudio comprende el análisis detallado de un caso específico que suponemos ha sufrido cambios significativos debido a los avances tecnológicos. Hemos tomado un caso del comercio al detalle, y, particularmente, Cencosud. Sin embargo, y a pesar que Cencosud es una gran empresa de *retail*, nuestro foco de observación y de análisis se centra más bien en las tiendas por departamentos, por lo que hemos decidido tomar en consideración una empresa subsidiaria, a saber, Almacenes Paris (hoy Paris), tienda por departamentos que comenzó operando independiente de Cencosud, y fue adquirida por este grupo hace unos dos años.

Por otro lado, por tratarse de un tema de estudio sin precedentes relevantes, el nivel de análisis es exploratorio. Es decir, no se busca responder a las causas de un fenómeno, ni describir la repartición de una variable (puesto que para ello se necesitaría una muestra representativa). Sin embargo, la potencialidad de un estudio de casos está en que permite abrir nuevas perspectivas de investigación para futuros estudios relacionados, al mismo tiempo que permite conocer en profundidad un caso de estudio particularmente interesante en la literatura. Esperamos que esta investigación se encuentre precisamente en esta línea.

³ Fuente: BIT UC / CCS 2005.

La metodología para recolectar la información necesaria se basó en la aplicación de dos categorías de instrumentos. Por un lado, se contempló la aplicación del cuestionario aplicado en la encuesta BIT Chile 2005, lo cual tuvo como objetivo situar a Almacenes Paris en el contexto de dicho estudio. Por otro lado, se consideró la aplicación de entrevistas en profundidad para conocer los distintos aspectos relevantes, y la razón de ser de numerosas decisiones tecnológicas al interior de la empresa.

Los entrevistados considerados fueron tres ejecutivos de Paris, seleccionados no sólo por ser quienes toman las principales decisiones tecnológicas, sino porque también son informantes estratégicos, con una visión acabada de la tecnología utilizada, de la estructura de la empresa y del negocio en general. En primer lugar, se entrevistó a Andrés Silva, gerente de ventas no presenciales de Paris.cl, quien es el más alto cargo asociado a las ventas online en la división de tiendas por departamento y su rol consiste en administrar la “tienda virtual” de la empresa (<http://www.paris.cl>). En segundo lugar se entrevistó a Eduardo Casarino, gerente de operaciones de la misma división de ventas no presenciales. Su rol es gestionar los proyectos de logística, servicio al cliente, operaciones comerciales y la coordinación de proyectos informáticos. En tercer lugar, se entrevistó a Dag Von Lobenstein, gerente de logística de Paris, encargado de administrar el centro de distribución, incluyendo las bodegas de las tiendas físicas y de la tienda virtual.

1.1.- Importancia del tema abordado:

Tanto en el contexto mundial como en el contexto nacional el comercio B2C vive una tendencia de crecimiento, y es una plataforma de importancia puesto que tiene que ver con las tendencias con las que el consumo está evolucionando. Por otro lado, las empresas de retail son importantes centros de atención de la economía, por lo cual su atención no debiera ser dejada de lado.

Por otro lado, conocer las tecnologías que adoptan las empresas permite saber de qué manera se están adaptando a las oportunidades de mercado que se están presentando. En este sentido, conocer si las firmas están transformando su organización interna nos permite saber cómo las está afectando el cambio tecnológico. Esta no es sólo una pregunta atingente a este estudio, sino que remite a una pregunta más básica: ¿en qué medida la tecnología afecta el trabajo y los procesos económicos (puesto, obviamente, en una perspectiva amplia)?

Finamente, así podemos aproximarnos al modelo de negocio que ellas adoptan para entrar a un canal online. En este sentido, el potencial de este estudio es develar hipótesis acerca de los modelos que tienden a acercarse las empresas de retail cuando montan un canal online, en términos de sus estrategias y estructura.

El caso de Paris es de particular interés: se trata de una empresa de buenos resultados generales, lo cual permite observar los resultados de la aplicación de tecnologías en condiciones en que estas han sido correctamente aplicadas. Por otro lado, e independiente a la adquisición reciente de la empresa Almacenes Paris por Cencosud, el equipo humano de la división de ventas no presenciales se ha mantenido estable desde sus inicios, lo cual permite observar su evolución sin interferencia de otros efectos organizacionales.

1.2.- Objetivos de investigación

Formalizado el objeto de estudio así como la unidad de análisis, corresponde formular los objetivos, que son los siguientes:

- Explorar cuáles son las tecnologías relevantes en la modernización de Almacenes Paris para la implantación de e-commerce.
- Explorar el modelo de tienda online que posee Paris.cl.
- Conocer los desafíos organizacionales que la introducción de nuevas tecnologías (TICs) implica para la empresa Paris.
- Conocer qué áreas de Paris son las más afectadas por la introducción de nuevas TICs.
- Explorar cómo se configura la logística del canal electrónico de Almacenes Paris.

2.- Conceptos básicos e hipótesis de estudio

2.1.- Definición de conceptos y generación de hipótesis de estudio

a.- e-commerce

El primer concepto a definir es el que motiva la investigación es el de e-commerce, o comercio electrónico. De acuerdo a Laudon & Traver, comercio electrónico corresponde al uso de Internet y la web para efectuar transacciones económicas. Más precisamente, una transacción corresponde a e-commerce cuando ocurre digitalmente (lo que ocurre en su mayor proporción en la web)⁴.

En la actualidad, el comercio electrónico, como ya se ha señalado, representa un mercado emergente. El uso masivo de esta forma de efectuar transacciones económicas ha hecho que en la literatura se refiera a la Internet como un *canal* de transacciones tan válido como un canal presencial. A diferencia de este último, el comercio online presenta las siguientes particularidades:

- Ubicuidad: mientras que una tienda física depende del espacio físico para que las transacciones tengan lugar, una tienda online está presente en cualquier lugar en que el cliente pueda acceder a un computador con conexión a Internet. Así, "libera el mercado del espacio físico y posibilita la compra desde el escritorio, el hogar, el trabajo o incluso desde el automóvil usando el comercio móvil"⁵.
- Alcance global: Como corolario de la primera característica, es posible realizar transacciones electrónicas entre actores separados a grandes distancias en el planeta. De esta manera, el mercado potencial de una tienda online se puede expandir a prácticamente al mundo entero.
- Homogeneidad en los estándares: Gracias a que el comercio online se realiza en Internet, un protocolo aceptado en todas las naciones, es posible que los costos de entrada a los mercados disminuyan significativamente puesto que no existen inversiones adicionales de adaptación. Al mismo tiempo, los consumidores bajan sus costos de búsqueda (el esfuerzo asociado a encontrar productos que satisfagan sus necesidades).
- Riqueza y densidad de información: La riqueza de la información se refiere a la complejidad y el contenido de un mensaje. Antes del desarrollo de la web, existía un *trade-off* entre la riqueza de un mensaje y su alcance (es decir, a mayor cobertura, menor riqueza). Con el desarrollo de la Web, el alcance de un mensaje "rico" (complejo y de gran cantidad de contenidos) se incrementa significativamente, lo cual aumenta la posibilidad de captar demanda para un producto determinado. Por otro lado, la información se densifica, es decir, existe una mayor cantidad de información para todos los participantes del mercado, lo que implica que no sólo los precios se hacen más transparentes (un comprador puede conocer los precios de todos los vendedores, y así discriminar por esa variable si lo desea), sino que los vendedores pueden conocer mucho más acerca del comportamiento de sus consumidores.

⁴ En Laudon & Traver (2007), *E-commerce: business, technology, society*, Pearson Prentice Hall, p. 10

⁵ Ibid. P. 12

- Interactividad: A diferencia de la televisión, por ejemplo, Internet es un medio interactivo pues permite comunicación entre vendedor y consumidor en los dos sentidos similar a las relaciones presenciales.
- Personalización de contenidos y de la interacción: Gracias a las modernas tecnologías, es posible personalizar el contenido de un sitio web de acuerdo a las preferencias de cada usuario y sus gustos. Por otro lado, las características de cada potencial comprador permiten a los vendedores de ofrecer productos y precios específicos para cada persona. El resultado es un alto grado de segmentación de los mercados.

Si bien hay muchas formas en que una transacción por Internet puede ser llevada a cabo (ya sea a través de portales, proveedores de contenidos, o generadores de mercados como eBay), nuestro foco de atención está centrado en los *e-tailers*, o tiendas de retail online, ya que en esta categoría se encuentra Paris. Dentro de esta categoría encontramos cuatro tipos principales:

- Tienda Virtual (o “virtual Merchant”): una tienda virtual, como Amazon.com, es una versión online de algún tipo de tienda presencial, en la que se puede comprar online las 24 horas del día desde cualquier lugar.
- “Bricks-and-clicks”: La traducción de este concepto se asemeja a “ladrillos y clicks”, para decir que una empresa online es tan sólo el canal online de una empresa que partió como una tienda física. Este es el caso de Sears y Walmart
- Tienda por catálogos: poco difundido en Chile. Se trata de la versión online de un catálogo de ventas por correo.
- Tienda del fabricante: corresponde al canal de ventas online de algún fabricante para vender directamente a sus clientes (como Apple.com, o Dell.com).

b.- Retail y comercio electrónico en Chile

De acuerdo a la Cámara de Comercio de Santiago, el retail representa aproximadamente la mitad del sector comercio de la economía. Formalmente, hablar de retail significa hablar de comercio minorista, o al detalle⁶. Éste puede tener numerosas formas, tales como las tiendas por departamento, los supermercados, centros comerciales (hoy *malls*), tiendas para el hogar (como Homecenter o Casa Ideas) y farmacias. En particular, las tiendas por departamentos corresponden a grandes espacios comerciales que venden sus productos estructurados por departamentos, y que combinan el autoservicio con la participación de vendedores⁷.

En la actualidad, en Chile, las principales tiendas por departamentos son Falabella (que posee 37% del mercado), Ripley (28%), Paris (26%) y La Polar (9%)⁸. El

⁶ En Cámara de Comercio de Santiago (CCS) (2005), *Retail en Chile: Respuesta al nuevo consumidor chileno*, Cámara de Comercio de Santiago, p. 29

⁷ Ibid. P. 45

⁸ Ibid. P. 46

mercado se caracteriza por ser altamente competitivo, por lo cual cualquier nuevo nicho para atraer a clientes es clave. En este sentido, las cuatro empresas mencionadas poseen canales online de venta, lo cual indica el alto grado de competitividad del sector.

Evolución del retail y del del e-commerce en nuestro país

La evidencia con respecto al comercio electrónico en Chile da cuenta de una incipiente industria formándose. De acuerdo a datos de la Cámara de Comercio de Santiago, las ventas por vía electrónica del sector retail sumaron aproximadamente US\$ 67,6 millones en 2006. Es en este segmento donde el comercio electrónico tiene más posibilidades de crecer, por los importantes requerimientos tecnológicos que demanda. En otras palabras, son las empresas más consolidadas las que pueden pagar estas inversiones. Como veremos más adelante, éste el caso de Paris.cl.

c.- Logística y cadena de valor.

Consideramos la logística y la configuración de una cadena de suministros en una empresa de retail, puesto que los modelos existentes son cualitativamente diferentes, entre una empresa tradicional y una online. De acuerdo al *Council of Logistics Management*, logística es "...aquella parte de los procesos de la cadena de abastecimiento (*supply chain*) que planea, implementa y controla el flujo y almacenaje eficiente y efectivo de productos, servicios y la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo en orden a satisfacer los requerimientos de los clientes"⁹.

De acuerdo a la definición propuesta, pareciera que un canal de Internet, por la ausencia de un lugar físico de venta, podría tener diferencias significativas en cuanto al modelo logístico necesario para realizar el negocio. Almacenes Paris era originalmente una firma de ventas presenciales que no modificó sustancialmente su modelo de logística al instalar su canal no presencial. Es decir, fue el negocio online el que debió adaptarse al primero. Este trabajo exploró esta adaptación e intentó modelarla, como se indica más adelante.

d.- Hipótesis de estudio

Las hipótesis puestas a prueba son las siguientes:

- En Paris está aumentando el uso de TICs para mejorar la interacción con el cliente a través del uso de Internet como medio de comunicación y de herramientas de inteligencia de negocios. El canal online de ventas de Paris sería un ejemplo de esto, al mismo tiempo que la aplicación digital de otras herramientas para mejorar esta relación.

- El canal online de ventas en Paris no sólo supone la instalación de nueva tecnología, sino que también la actualización de sistemas tecnológicos ya existentes (ej. actualización de sistemas ERP, SCM, etc.)

⁹En Leturia, C.: *E-commerce: desafíos para la logística*"

- Más que la reducción personal debido a la automatización de funciones, Paris.cl ha necesitado mejorar su capacitación e incluso integrar más trabajadores.
- El uso de *outsourcing* de TICs es una tendencia creciente en Paris.cl.
- En Paris.cl, los márgenes provenientes de las ventas online son mayores que los de las ventas tradicionales

3.- Resultados

3.1- Presentación del caso: Almacenes Paris y Paris.cl

Historia de Paris.cl

Nuestro objeto de estudio, si bien posee el nombre de Paris.cl, tiene una historia que se remonta a principios del siglo XX. En sus inicios, esta empresa fundada por el empresario José María Couso estaba dedicada originalmente a vender muebles. En 1950, la tienda amplió su rubro y su nombre se cambió a Almacenes París. Hacia finales del siglo, era uno de los principales actores del sector retail y una de las principales tiendas por departamento del país.

En 2005, Almacenes París fue adquirida por Cencosud y pasó a llamarse Paris. Así, Cencosud entró al negocio de las tiendas por departamento y, para ello, creó una división dedicada a ese rubro y, además, la división de *retail* financiero (que acoge Banco Paris, Seguros Paris y Viajes Paris, entre otros).

Reseña del canal online en Paris

Cuenta Andrés Silva, gerente de ventas no presenciales de Paris.cl, que el proceso de crear un canal online comenzó en 1997 con la investigación de tecnologías y de inversiones impulsadas por la gerencia general que había en ese momento. Formalmente, sin embargo, el proyecto comienza en 1998 con la contratación de Silva, quien lideró desde entonces al grupo a cargo de implantar un sitio web de ventas online. Éste comenzó a operar en 1999.

Tabla 1: Promedio de productos de tecnología poseídos en una empresa, según uso de e-commerce como canal de ventas.

	Uso de internet como un canal para vender productos y servicios	
	Sí usa	No usa
Número de productos de Tecnología	6,76	5,67

Fuente: elaboración propia a partir de datos BIT (2005)

El resultado de estas inversiones es el de una empresa altamente tecnologizada. De acuerdo con los datos BIT Chile, las empresas que poseen algún canal de ventas online poseen en promedio 6,76 productos de tecnología (ver tabla 1). Sin embargo, Paris.cl posee 9,0 productos de tecnología, superando en casi dos a la media de las empresas, que, debemos suponer, son más tecnologizadas que lo normal. Si bien los datos recopilados en esta ocasión son aproximadamente un año posterior a los datos recopilados en la encuesta BIT, filtrando este factor la cantidad de productos de tecnología que posee Paris.cl es de 8¹⁰. Los productos incluidos en esta lista son

¹⁰ Fuente: Godoy, S. (Ed.), Herrera, M.S., Lever, G., Myrick, A.: (2006) **El impacto de las tecnologías de la información en las empresas chilenas respecto a España y Estados Unidos: resultados de la primera encuesta BIT-Chile 2005**, Primer Informe proyecto Business and Information Technology-Chile, Facultad de Comunicaciones UC/Cámara de Comercio de Santiago, Santiago. Disponible en www.wipchile.cl

herramientas de trabajo en grupo y de productividad, Sistemas de integración de aplicaciones empresariales y Middleware, Factura electrónica (la tecnología más reciente), mensajería instantánea con uso empresarial, autenticación y verificación de certificados digital por terceras partes, Antivirus, un Firewall, y, evidentemente, un sitio web y comercio electrónico.

Cambios tecnológicos presentes en la instalación de un canal online en la relación con el cliente

Los cambios tecnológicos que implica la instalación de un canal online no sólo tienen que ver con las primeras inversiones del proyecto, sino que también con aquellas que ocurren después, y que tienen como objetivo ajustar la operación para que se vuelva más eficiente a largo plazo. En este sentido, hay dos tipos de inversiones que se han realizado en Paris.cl para que la instalación del canal online sea efectiva. En primer lugar, aquella orientada a instalar la infraestructura necesaria para montar el sitio web. Esto implica instalar tanto el hardware (servidores IBM) como el software necesario. La plataforma elegida fue IBM Web Sphere. Según el gerente de operaciones Eduardo Casarino, el criterio de elección fue tener una herramienta de clase mundial ya probada, lo cual era preferible a desarrollar una nueva a partir de cero. Los resultados han permitido que Paris.cl siga utilizando dicho software. De la primera versión (1.0), han pasado a la actual en uso, que corresponde a la 5.6. Recientemente se ha incorporado la tecnología Flash, que tiene como objetivo enriquecer el contenido de la página web.

Por otro lado, es posible que los clientes se comuniquen con el vendedor a través de mail o teléfono. Para responder a la demanda por este servicio, Paris.cl ha desarrollado herramientas particulares para gestionar la comunicación por e-mail y la interacción post venta. De acuerdo a Casarino, la ventaja es que estas herramientas permiten generar estadísticas de numerosas variables asociadas a la relación con el cliente, como por ejemplo los tiempos de respuesta de los e-mails o el tiempo de solución de reclamos. La atención telefónica quedó en manos de un *call center* externo y presenta ciertos grados de automatización.

Adicionalmente a las tecnologías directamente relacionadas con la interacción con el cliente hay un set de tecnologías de minería de datos que son parte del área de estudios de Paris. Estos análisis los llevan a cabo un grupo de ingenieros estadísticos a partir de los datos de las visitas a la página web, de las tarjetas de crédito o de las compras de la empresa Paris.

Los canales de interacción con el cliente de Paris.cl son numerosos: correo electrónico, líneas telefónicas (incluyendo un sistema automático de respuesta, o IVR), un sitio Web, un catálogo online, incluido en el portal transaccional, pantallas emergentes e intermediarios online o terceras partes (agentes de publicidad u otras terceras personas involucradas). Si en las herramientas de interacción con el cliente se incluyera la publicidad online, las herramientas para publicitar serían los *banners*, ventanas emergentes, revistas electrónicas, anuncios o links en otros sitios web y, además, motores de búsqueda y anuncios impresos para dirigir el tráfico de visitantes a la página web.

Así, la primera hipótesis está confirmada: la instalación de un canal online de ventas en Paris no sólo supuso instalar nuevas tecnologías, sino también actualizar sistemas ya existentes. En el caso de Paris.cl, no sólo se ha actualizado la gama de software necesaria para que la operación continúe normalmente, sino que también se han

incorporado nuevas tecnologías y procesos de manera que la relación con el cliente sea más satisfactoria.

Cambios tecnológicos presentes en la instalación de un canal online en la relación con los proveedores

De acuerdo al gerente de operaciones Eduardo Casarino, si bien existen tecnologías involucradas en la relación con los proveedores (Paris tiene una intranet que los conecta a ellos), su alcance es limitado. El sitio funciona tomando a Paris como cliente: la intranet permite que los proveedores generen sus propios catálogos y los publiquen. Por otro lado, Paris opera como consumidor, llenando sus carros virtuales con productos inscritos en los catálogos, que luego serán despachados a sus bodegas o directamente a las tiendas si así se estima conveniente. Sin embargo, esta herramienta tiene alcance limitado principalmente porque el aprovisionamiento viene del área comercial de Paris, que, a su vez, también posee una herramienta B2B similar. Pero, en opinión de Casarino, ésta también se encuentra en un estado incipiente.

Cambios en la organización interna (personal) a raíz de la instalación de un canal online

Creemos que los cambios en la organización interna a raíz de la instalación del canal online siguen los parámetros del modelo de organización por tiendas de Paris. Así, desde el momento en que la administración decide montar un canal online, lo hace pensando en que la empresa virtual sería una tienda más sobre las 20 que ya posee. Así, la instalación del sitio web de e-commerce no fue un giro radical en las estrategias ni en la estructura de Paris, sino una extensión de ellas. En este sentido, los cambios en la organización interna son explicables desde la óptica del aumento en la escala del negocio.

Como afirma Andrés Silva, la instalación de un canal online de ventas significó la creación de una gerencia de ventas no presencial. Ello implicó contratar no sólo personal calificado en informática, sino también, por ejemplo, *product managers* (profesionales que también operan en las áreas de comercio presencial). Así, dicho departamento cuenta ahora con profesionales como ingenieros comerciales, y civiles, al mismo tiempo que diseñadores, técnicos y administrativos. Por otro lado, la calificación de los empleados no es distinta a la de otras tiendas, es decir, no hay una calificación adicional que sea propia del negocio online, más que la de conocer en general las reglas del mercado del retail. Tanto Eduardo Casarino como el gerente de logística Dag Von Lobenstein coinciden que los desafíos de personal que ha implicado el negocio online tienen que ver con su escala, o sea con la demanda de recursos humanos.

De acuerdo a nuestra hipótesis, más que la reducción personal debido a la automatización de funciones, generar este canal de e-commerce requirió capacitar al personal, y, además, contratar más gente para las áreas involucradas, así lo afirman los tres gerentes entrevistados. En particular, se han hecho capacitaciones de personal para la migración a servidores más actuales, sobre plataformas Java. Por otro lado, el área ha participado en un seminario de comercio electrónico para captar las últimas tendencias del mercado. Sin embargo, de acuerdo a Dag Von Lobenstein, existe la posibilidad de que en algún momento se pueda reemplazar, por ejemplo, al personal que transporta cajas por una cinta transportadora. Esto es, en todo caso,

una hipótesis, y como él mismo lo afirma, la organización está todavía lejos de que se realicen ese tipo de inversiones.

Configuración logística básica de Almacenes Paris

A diferencia de la tienda física de Paris, en la que normalmente el cliente compra y se va de la tienda con los productos que adquirió, el trabajo que implica lograr poner en venta los productos en las tiendas y por Internet implica un esfuerzo adicional de logística. De acuerdo a Andrés Silva, Paris.cl funciona, desde el punto de vista interno, como si fuera una tienda más entre todas las tiendas presenciales que hay en el país. Esto significa que debe someterse a asignaciones de mercadería por parte del departamento de planificación al igual que todas las otras locaciones físicas.

Paris.cl funciona con una logística independiente a las demás tiendas. En sentido estricto, Paris.cl externaliza el almacenamiento en bodegas, al sistema de almacenamiento de Paris (que incluye las tiendas físicas). Así, Paris.cl paga por un determinado servicio que le entrega el servicio de bodegas, que se encarga de administrar y despachar los productos que son comprados por la red. De acuerdo al gerente de logística Dag Von Lobenstein, cada vez que se asigna algún producto para la venta por medio de Internet, éste es marcado en la bodega y reservado para su venta por dicho canal.

Este aspecto es de vital importancia en la satisfacción del usuario en las ventas por Internet. El usuario que compra por la red, de acuerdo a Dag Von Lobenstein, es más exigente con respecto a los tiempos de entrega (los cuales deben estar garantizados). Para ello Paris.cl contrata a una empresa externa de camiones para que realicen el despacho, tanto de los productos vendidos por Internet como de aquellos vendidos por un canal presencial que requieren de despacho de bodega por su mayor tamaño.

Diferencias entre un canal online y un canal presencial

Aunque podría parecer que en las ventas por Internet podrían reportar mayores utilidades y márgenes que un canal presencial, esto no es necesariamente cierto. En este aspecto, Andrés Silva y Dag Von Lobenstein tienen opiniones distintas. La discrepancia puede deberse a que Von Lobenstein es gerente de logística y conoce mejor los costos asociados al manejo de los productos vendidos online. En cambio, Andrés Silva cumple el rol de promotor del e-commerce dentro (y fuera) de la empresa. Para dilucidar el punto habría sido necesario contar con datos cuantificables sobre el particular, lo cual no fue posible.

Las diferencias con respecto a los dos canales tienen que ver con numerosas variables. En primer lugar, la locación de la tienda física es un factor de costos adicionales, mientras que la "tienda" online requiere como lugar físico la bodega, localizada en Renca, donde el precio del suelo más barato que en el centro de Santiago. Así, desde esta perspectiva, Internet presenta menores costos de entrada al mercado.

En segundo lugar, existen diferencias con respecto a los recursos humanos requeridos. En una tienda física el vendedor debe tener una calificación y una presentación acorde con lo que necesita para atender a un cliente. En cambio, por Internet no se requieren vendedores sino sólo operarios en el centro de distribución. Por otro lado, los vendedores en una tienda presencial poseen tiempos "ociosos", lo

que significa que este debe esperar para que un cliente llegue, de manera tal de atenderlo y que eventualmente compre un producto. En la tienda por Internet, sin embargo, los operarios no tienen tiempos ociosos, puesto que estos no esperan que los clientes lleguen, sino que hay una línea de embalaje y despacho en la que los recursos humanos son utilizados de manera óptima.

En tercer lugar, existen diferencias en cuanto a la manipulación de los productos al interior de las bodegas. Los bienes vendidos por Internet requieren mayor vigilancia y manipulación por parte de los operarios. En la tienda física el comprador sólo pone los productos en una bolsa y se los lleva a su casa. En la venta online, los productos requieren más manipulación, embalaje y cuidados en la bodega para ser despachados al cliente. De acuerdo a Von Lobenstein, el esfuerzo logístico implicado en la administración de los bienes de la tienda online es mayor al de los bienes de una tienda física. La diferencia fundamental está en los costos que significa el mayor tiempo de dedicación por parte de los trabajadores.

En cuarto lugar, los costos de despacho son una diferencia clave. En una tienda física, ellos son marginales y se reducen al envío de unos pocos productos voluminosos. En cambio, todos los productos vendidos por Internet deben ser despachados a domicilio, lo cual significa un costo adicional. Dependiendo de la zona del país donde se realice la venta, este costo puede ser creciente. Pero el precio del producto no compensa necesariamente este esfuerzo puesto que, por política comercial, este valor es el mismo para todo Chile.

Con todo, dada la falta de datos numéricos no hemos podido comprobar la hipótesis acerca de la diferencia en márgenes entre el negocio online y el presencial, sin embargo, si los costos logísticos son una parte del total, el total de costos, de acuerdo a Andrés Silva, es menor en el caso de Internet que en el caso del negocio presencial. Sin tener datos concretos, sería posible argumentar, de acuerdo a la opinión de Andrés Silva, que los costos de vender un producto online son más bajos que presencialmente. Sin embargo, es cierto que los costos logísticos son mayores en el primer caso.

Outsourcing y su evolución

De acuerdo a los entrevistados, Paris.cl ha externalizado las siguientes funciones:

- Almacenamiento en data centers. De acuerdo con el gerente de ventas online Andrés Silva, esto consiste en un sistema de recuperación ante desastres en el cual se replica el sitio web en un respaldo (*backup*) alojado en servidores de una empresa externa. Esto resguarda los datos ante eventuales fallas del sistema principal.
- Desarrollo de software. De acuerdo con el gerente de operaciones Eduardo Casarino, las actividades de desarrollo de software no han sido externalizadas en su totalidad puesto que existen herramientas que son estratégicas, y por política, no se traspasan a manos de terceros. Sin embargo, existen herramientas desarrolladas en conjunto con otras empresas que tienen como objetivo apoyar el negocio principal, como es el caso de una herramienta de gestión de e-mails para la interacción con el cliente.
- Atención al cliente. Esta es una de las funciones completamente externalizadas y depende de un *call center* externo. Así, el enlace de Paris.cl

con la empresa está asegurado por un empleado encargado exclusivamente a administrar esta relación. La atención por medio de este sistema incluye no sólo la atención de reclamos, sino que también el servicio post venta.

- Entrega de pedidos. Como se mencionó antes, el despacho está externalizado a una empresa de camiones que realiza el reparto todos los días, en dos turnos.

Una de nuestras hipótesis asumía que, a causa de las tecnologías digitales, habría una creciente externalización de funciones en Paris.cl (*outsourcing*). Así, sea por el aumento del tamaño del negocio, como por la aplicación de nuevas tecnologías, el *outsourcing* ha aumentado en Paris.cl. Desde que el área se creó, se ha externalizado la atención al cliente y el desarrollo de algunas herramientas de software. Por otro lado, una de las hipótesis originales del proyecto BIT afirma que, debido al *outsourcing*, el personal debiera reducirse. El encargado de operaciones online, Eduardo Casarino, discrepa argumentando que no se ha reducido personal, sino que esta aumentado. Sin embargo, la causa de la no reducción de personal ha sido el aumento en el tamaño del área, y no la aplicación de nuevas tecnologías (lo cual, de hecho, ha requerido el concurso de aún más personal para gestionar la aplicación de estas). Poniendo este punto en perspectiva, sería posible pensar en que la reducción de personal por la aplicación de tecnologías no está en el corto plazo, si no que está en realidad en la aplicación misma de un negocio online, lo cual tendría como costo de oportunidad la instalación de otra tienda física. Así, se deja de contratar a personal específico de una tienda de este tipo, para contratar personal que está a cargo de llevar la plataforma online. Esto, sin embargo, está fuera del alcance de este estudio, y se menciona brevemente como una hipótesis de estudio.

Otra hipótesis BIT señala que las organizaciones debieran ser cada vez más planas, al eliminarse las capas intermedias de mando en la jerarquía organizacional. Sin embargo, no hay evidencia para comprobar esto. De hecho, las entrevistas proporcionadas hacen pensar más bien que la estructura de una empresa de este tipo (recordemos que es una de las más tecnológizadas de acuerdo a los parámetros del estudio BIT), mantiene una estructura organizacional similar a la que tienen otras tiendas físicas, o una empresa normal. Esto, probablemente se deba a que el área de negocios no presencial de Paris depende de Cencosud, una empresa de retail. Dicho de otro modo, su foco de negocios no es un producto de tecnología (como lo sería Google, o Microsoft por ejemplo).

3.2.- Interpretación de resultados

Probablemente, una de las ventajas de Almacenes Paris para la instalación de un canal online ha sido el conocimiento previo de las reglas del negocio. Un caso en el que se ha tenido un nivel de resultados comparable es el de REI, o Recreational Equipment Inc. Esta empresa, con sede en los Estados Unidos, es una tienda de *retail* que originalmente partió como una cooperativa de escaladores que importaba los equipos técnicos necesarios desde el extranjero. Hoy en día, REI es una cadena de *retail* orientada a vender productos relacionados con la vida al aire libre, el camping, *trekking* y artículos técnicos para montaña, tal como en un principio. A diferencia de Almacenes Paris, que comenzó el año 1997 a investigar acerca de las tecnologías necesarias para iniciar un sitio web de ventas, en REI este proceso comenzó en 1995. El sitio fue finalmente lanzado en 1996, teniendo positivos

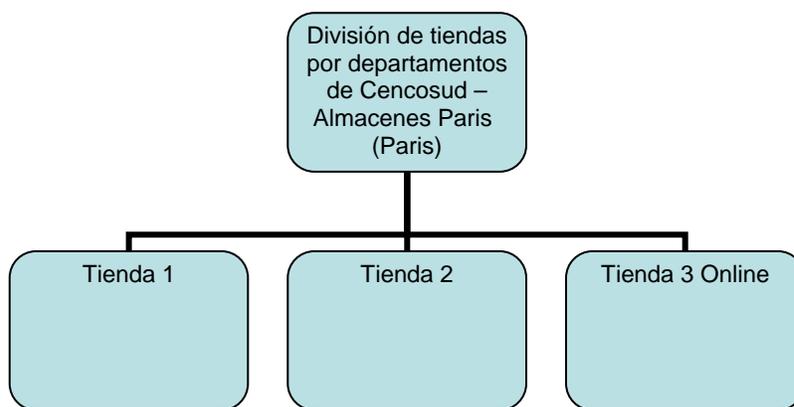
resultados: "Hide y su equipo supieron que iban por el camino correcto. El tráfico subió a 50% en los dos meses siguientes a la Navidad"¹¹

Si bien Almacenes Paris comenzó con la suite Net Commerce desde un principio, en REI el proceso fue distinto puesto que el primer sitio web partió apoyado en una plataforma de Netscape que luego migró al software de IBM, guardando gran parte de los códigos programados en la versión antigua de la página.

Tal como ocurre en Paris.cl, no sólo se han profundizado y mejorado las relaciones comerciales con los clientes antiguos, sino que el sistema web ha ayudado a atraer nuevos clientes. Así, alrededor del 36% de los clientes online no pertenecen a la cooperativa de REI, mientras que el porcentaje equivalente en las tiendas físicas es de sólo 15%. El efecto de tener un canal online adicional a una red de tiendas físicas es el potenciamiento mutuo, lo cual resalta Andrés Silva cuando afirma que, para los clientes de una tienda física, el sitio Paris.cl es una gran vitrina para comprar¹².

Por otro lado, es posible afirmar que, independiente de las razones, tanto en Paris.cl como en REI las tecnologías más relevantes para la instalación del negocio online no han sido programadas por la misma empresa, sino que compradas a proveedores especializados. En este caso, Paris.cl ha optado por la colaboración de IBM.

Así, al igual que REI, Paris es una empresa "Bricks and clicks". Es decir, el modelo de implantación online es el de una empresa que posee tiendas físicas y que posteriormente se extiende al territorio online mediante una página web para vender sus productos (ver diagrama). En este sentido, como ya se dijo, la tienda online opera en gran medida gracias a la base de Paris (es decir, de la división de tiendas por departamentos de Cencosud) y es una extensión de las tiendas físicas. Esto no es una limitación para el negocio sino ventaja: desde la perspectiva de Paris.cl, aprovecha el conocimiento del negocio y, desde la perspectiva del cliente, existe la confianza y el prestigio que brinda la empresa Paris "real".



Fuente: elaboración propia.

¹¹ En Laudon & Traver (2007), *E-commerce: business, technology, society*, Pearson Prentice Hall, p. 238

¹² En Laudon & Traver (2007), *E-commerce: business, technology, society*, Pearson Prentice Hall, p. 234-238

4.- Conclusiones y comentarios finales

Como hemos propuesto anteriormente, los resultados generales son los siguientes.

El canal online de ventas Paris.cl, división de tiendas por departamentos de Cencosud, se ha transformado en un importante actor de negocios por internet. En el conjunto, sin embargo, Paris ha mantenido inalterable su estructura básica: la tienda online complementa a los locales físicos, con una logística independiente.

La instalación de un canal de ventas por la web es un ejemplo de la modernización de una empresa en vista de una nueva oportunidad de mercado como lo es Internet. No sólo se agregan tecnologías nuevas, sino que se actualizan tecnologías ya existentes, como la de herramientas para e-mails o la nueva configuración para la atención al cliente, que está externalizada. Por otro lado, estas nuevas tecnologías no han implicado reducir personal (un gran temor que subyace actualmente en Estados Unidos y otros países), sino incluso lo han aumentado. El negocio ha ganado tamaño y se ha mantenido la estructura original, por ende han debido contratarse más personas para responder al aumento de la demanda. En este sentido, las contrataciones no buscan satisfacer nuevas demandas en la estructura interna del negocio, sino que simplemente expanden la planta original. Así, la estructura profesional se compone no sólo de ingenieros comerciales y civiles, sino que también de diseñadores y técnicos en el área de sistemas. Es, en suma, un equipo multidisciplinario.

Asimismo, si bien hay razones para pensar que la instalación de un canal online de ventas permite que ciertas funciones de este negocio sean externalizadas, no fue posible constatar que ello ocurriera en Paris -incluyendo en las tiendas físicas. Sin embargo, centrándose en Paris.cl, ha ocurrido un aumento de la externalización de negocios debido fundamentalmente al aumento del tamaño de los negocios que se atienden. Esto implica la externalización de, por ejemplo, el servicio al cliente y desarrollos de software que no tienen relación directa con el *core business*. La tendencia que se observa en Paris.cl es hacia la especialización de sus funciones principales, y la externalización de los procesos que las apoyan. Esto es posible probablemente a que dicha empresa decide aprovechar su *know how* como una estrategia competitiva (o sea, no externalizar las funciones principales para así aprovecharlas como una forma de ganar experiencia en el negocio).

Finalmente, a pesar que las opiniones respecto de los costos y márgenes del negocio Internet pueden ser mayores en algunos aspectos que en los del negocio presencial (por ejemplo, en lo que respecta a los costos logísticos), los costos generales del negocio Internet son menores que el presencial. De acuerdo a los entrevistados, la plataforma online no sólo disminuye los costos de tener una tienda física, sino que ahorra en costos de recursos humanos. Finalmente, es también una vitrina, un catálogo de ventas para personas que pretenden comprar presencialmente. De esta manera, Almacenes Paris es capaz de aumentar sus ventas por el potenciamiento de los dos canales de ventas.

Con todo, el caso de la implantación de un negocio online en Paris es satisfactorio tanto para los ejecutivos como para los consumidores. La empresa ha sido constantemente bien evaluada, y se mantiene como uno de los principales actores del sector retail en nuestro país. La existencia de numerosos retailers similares, como Ripley, Falabella o La Polar, deja la duda acerca de si los otros casos tienen similares resultados, y si el mercado tiene suficiente holgura para seguir creciendo

con nuevos actores. De ser esto adverso, existe todavía la posibilidad de que las empresas mencionadas se vuelvan aún más eficientes mediante la intensificación de aplicaciones tecnológicas en el negocio.

Finalmente vemos como es posible lograr un verdadero caso de éxito como el logrado por Paris.cl siguiendo las estrategias correctas, con un apoyo irrestricto desde la matriz directiva del holding, pero primordialmente satisfaciendo las nuevas necesidades del mercado, el cual presenta mayores exigencias pero más oportunidades de negocios también.

Bibliografía

- Afuah, A.; Tucci, C. (2003), *Internet business models and strategies : text and cases*, McGraw-Hill
- Camara de Comercio de Santiago (CCS) (2005), *Retail en Chile: Respuesta al nuevo consumidor chileno*, Cámara de Comercio de Santiago
- Cencosud (2005), *Memoria Anual*, en http://www.cencosud.cl/pdf/memoria_2005.pdf
- CETI (2005): *ENTI 2005. Estudio Nacional sobre Tecnologías de Información desarrollado por la Pontificia Universidad Católica de Chile*, Departamento de Ciencias de la Computación, Escuela de Ingeniería UC, Santiago. Online <http://enti.ing.puc.cl>.
- Ellis-Chadwick, F.; Doherty, N.; Hart, K. (2002), *Signs of change? A longitudinal study of Internet Adoption in the UK retail sector*, *Journal of retailing and Consumer Services* 9, 71-80
- Godoy, S.; Herrera, S.; Lever, G.; Myrick, A.; Sepúlveda, M. (2006), *El impacto de las tecnologías de la información en las empresas chilenas respecto a España y Estados Unidos: resultados de la primera encuesta BIT-Chile 2005*, Facultad de Comunicaciones UC/ Cámara de Comercio de Santiago, Santiago
- Grewal, D.; Iyer, G.; Levy, M. (2004), *Internet Retailing: enablers, limiters and market consequences*, *Journal of Business Research* 57,703 – 713
- Karmarkar, U.; Mangal, V. (2004), *Business continuity and technology in the retail sector*, The Business and Information Technologies Research Center, The center for Management in the information Economy, The Anderson School of Management at UCLA.
- Laudon & Traver (2007), *E-commerce: business, technology, society*, Pearson Prentice Hall
- Leturia, C.: *E-commerce: desafíos para la logística*, presentación
- Menascé, Daniel A.; Almeida, V. (2000), *Scaling for e-business : technologies, models, performance, and capacity planning*, Prentice Hall PTR
- Mohan C. (2003), *Wal-mart's Supply Chain Management Practices*, Center for Management Research
- Pérez, O. (2005), *Usos, apropiaciones y generación de valor por medio de TICs en la enseñanza secundaria chilena: un estudio de caso. Tesis adscrita al proyecto World Internet Project/Business and Information Technology-Chile para optar al grado de Magíster en Comunicación Social*, Facultad de Comunicaciones UC, Santiago.

- Revista Gerencia (2004), *El impacto de las TI en el retail: La revolución después del POS, en* <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mv?sec=1&num=94&mag=1&wmag=40>
- Wrigley, N; Currah, A. (2006), *Globalizing retail and the "new e-conomy": The organizational challenge of e-commerce for the retail TNCs*, Geoforum 37, 340 – 351