CASO DE ESTUDIO: AMAZON.COM
Ayudar para que los sitios de comercio electrónico logren éxito internacional

Por Diego Piacentini,
vicepresidente principal y gerente general de Amazon.com

"En los primeros meses de operación después de haber abierto sus puertas virtuales en julio de 1995, Amazon.com vendía a clientes en 45 países", escribe Diego Piacentini, vicepresidente principal y gerente general de Amazon.com, el vendedor de comercio electrónico al por menor más grande del mundo. "Hoy vendemos en más de 150 países". Piacentini dice que la adhesión a las leyes locales, el establecimiento de una presencia estratégica en el país y el suministro de un servicio impecable a los clientes son las claves de la expansión internacional de Amazon.com. El siguiente artículo es un caso de estudio de una de las campañas de la empresa para conseguir que el comercio electrónico funcionara a través de las fronteras.

El comercio electrónico en Estados Unidos se ha desarrollado más rápido de lo que cualquiera esperaba, pasando rápidamente de un dudoso "¿sobrevivirá?" a una posición poderosa de "no podemos hacerlo sin él" en la economía estadounidense. Ahora el comercio electrónico está en posición de copar el resto del mundo de manera similar, y las compañías con presencia establecida en línea -- como todos los recién llegados a la arena del comercio electrónico -- están buscando consejo sobre la forma de conquistar la frontera internacional.

La clave para lograr el éxito internacional del comercio electrónico se encuentra en comprender un hecho simple: los clientes en todas partes quieren una mejor selección, más comodidad y mejor servicio. Tras reconocer este hecho, los vendedores al por menor en línea comprenderán pronto que el principal desafío a su expansión internacional es la habilidad de llevar esos beneficios universales a clientes en todo el mundo al mismo tiempo que se respetan las costumbres locales.

Amazon.com ha seguido estos principios para crear activamente nuestros negocios de venta al por menor en línea en Europa, concentrándose principalmente en nuestras tiendas de Libros, Música y DVD y Video. En 1998, Amazon.com inició un sitio en Alemania, Amazon.de, y otro sitio en el Reino Unido, Amazon.co.uk. Al adoptar un enfoque estratégico firme y evaluar cuidadosamente nuestras opciones, hemos sido capaces de transformar nuestras aptitudes básicas en Estados Unidos en un éxito internacional. Al examinar la manera en que hemos logrado nuestras metas, esperamos ayudar a otros sitios de comercio-electrónico en su acción para cruzar las fronteras internacionales.

ATRACTIVO UNIVERSAL DEL COMERCIO ELECTRONICO

La popularidad cada vez mayor de la Internet en todo el mundo ha colocado al comercio electrónico en posición para un crecimiento futuro fenomenal. Según eMarketer's eGlobal Report (marzo de 2000), los mercados que no son estadounidenses representan actualmente 31 por ciento de la industria del comercio electrónico. Pero se espera que este porcentaje aumente al 40,5 por ciento en 2003, representando casi 600.000 millones de dólares. Se espera que solamente los ingresos europeos del comercio electrónico aumenten de 16.810 millones de dólares en 1999 a 425.500 millones de dólares en 2003.

Aunque el potencial de crecimiento internacional parece ilimitado, hay desafíos para alterar las expectativas y comportamiento de los clientes. Si puede tomarse como indicación la experiencia de Amazon.com, el abrumador atractivo universal del comercio electrónico eventualmente cambiará las costumbres de compra internacionales. A fin de hacer nuestros planes para este cambio, debemos examinar primero los beneficios de comprar en línea, que son válidos tanto para los clientes nacionales como internacionales.

- **Selección**: en países donde la selección de tiendas es limitada por las condiciones económicas o costumbres locales, el comercio electrónico puede ser una revelación, al ofrecer productos y servicios de los que muchos clientes habían pensando que nunca podrían comprar. En efecto, nuestros estudios muestran que los clientes consideran el factor selección como la cualidad más importante de Amazon.com.

- **Comodidad**: muchos ejecutivos de negocios han enfrentado el desafío de tratar con diferentes zonas horarias en sus esfuerzos para llegar a clientes internacionales. Pero las tiendas en línea nunca cierran, permitiendo que el cliente compre durante las 24 horas del día, siete días a la semana, no importa donde se encuentre.

- **Servicio al cliente**: en Estados Unidos y en todo el mundo, el servicio al cliente ofrece a las compañías de comercio electrónico la oportunidad de destacarse en comparación con las tiendas físicas. Los compradores deben poder conseguir respuesta a sus preguntas, devolver mercadería con facilidad, y recibir comunicaciones adecuadas del vendedor. Para los clientes europeos y japoneses, no acostumbrados al servicio de 24 horas al comprador, las capacidades de la Internet brindan a los sitios de comercio electrónico un factor diferencial clave respecto a las tiendas con paredes y techo. El desafío para los vendedores en línea es tener representantes de servicio al cliente que comprendan adecuadamente las necesidades de los compradores en diferentes países del mundo.

- **Información**: Internet les permite a los consumidores acceso a un tesoro de información, con frecuencia considerablemente más de lo que ellos podrían encontrar en el mundo físico, ayudándoles a tomar decisiones de compra mejor informadas que nunca.

- **Garantía y seguridad**: todos los compradores quieren asegurarse de que sus compras en línea son seguras. La industria ha recorrido un largo camino para ofrecer sistemas de codificación modernísimos que virtualmente garantizan una transacción segura.

FACILITACION DE VENTAS INTERNACIONALES

El poder de la Internet hace fácil la conexión de vendedores en línea con clientes en todo el mundo. Cuando la gente habla de la expansión del comercio electrónico internacional, con frecuencia pasa por alto el hecho de que un solo sitio web puede vender a los mercados internacionales sin agregar tiendas físicas o depósitos en el extranjero y sin siquiera hacer inversiones importantes para estudiar el potencial de los mercados fuera de Estados Unidos.

En su primer mes de operaciones después de abrir sus puertas virtuales en julio de 1995, Amazon.com hizo ventas a clientes en 45 países. Hoy día vendemos en más de 150 países. En la actualidad el 22 por ciento de las órdenes de compra de Amazon.com vienen de fuera de Estados Unidos, y el 14 por ciento de ellas provienen de Europa solamente.

ESTRATEGIAS PARA AMPLIAR LAS VENTAS INTERNACIONALES

El número del 26 de julio de 1996 de la revista *The Economist* resumió de manera muy sucinta algunos de los desafíos del comercio electrónico internacional: "En Europa, la Internet ayudará a convertir la divisa única en la base de un genuino mercado único para los consumidores. No obstante, los europeos están menos preparados que los estadounidenses para comprar electrónicamente: son menos propensos a tener tarjetas de crédito, tienen menos experiencia en comprar por correo, y generalmente son más conservadores en sus hábitos de compra". Debido a esos desafíos, los sitios de comercio electrónico deben promover enérgicamente sus ventajas a fin de cambiar efectivamente el comportamiento de los compradores o ajustar sus operaciones a fin de que respeten las costumbres locales. Por ejemplo, debido a que los consumidores europeos y japoneses no usan regularmente tarjetas de crédito, los sitios Amazon.co.uk y Amazon.de ofrecen opciones de pago adicionales, como hacerlo con cheques y giros postales, que reflejan las necesidades y patrones de conducta del consumidor internacional.

Al expandirse internacionalmente, Amazon.com ha aprendido varias estrategias clave que nos han ayudado a superar una variedad de obstáculos y dificultades.

- **Adhesión a las leyes locales**: la primera prioridad de todos los vendedores electrónicos que quieren expandirse internacionalmente es respetar las leyes locales. Antes de concentrarse en brindar una selección y servicios mejores a los clientes, hay que asegurarse de que la compañía no incurre en problemas legales debido a sus acciones. Por ejemplo, en Alemania no se permite a los vendedores reducir el precio de los libros. Debido a que Amazon.com es sumamente considerada por nuestros precios competitivos, esta ley nos forzó a examinar nuestras ventajas y encontrar otras maneras de satisfacer las necesidades diversas de los clientes alemanes, como nuestra amplia selección de productos y servicios y la perspectiva brindada por los editores locales.

Los acuerdos internacionales también son importantes. Por ejemplo, algunas cuestiones sobre la privacidad en línea son más sensibles en Europa que en Estados Unidos. En efecto, la Unión Europea y el gobierno de Estados Unidos llegaron recientemente a un acuerdo preliminar para el tratamiento de datos personales y confidenciales. En Amazon.com usamos la información personal para llevar beneficios adicionales a nuestros clientes, como una experiencia de compra más personalizada. Por ejemplo, cuando un cliente está considerando la compra de un libro, le ofrecemos otras selecciones sobre temas en los que el cliente ha mostrado previamente un interés.

Además de respetar las costumbres locales, los sitios de comercio electrónico deben superar costumbres como horarios limitados o abastecimientos insuficientes que pueden causar que no se satisfagan las necesidades del cliente y crear su resentimiento.

- **Expansión por medio de adquisiciones**: para algunas compañías de comercio electrónico la compra de firmas vendedoras al por menor en el mercado seleccionado es una manera de ayudar a expandirse internacionalmente. Amazon.com compró dos sitios de comercio electrónico europeos a comienzos de 1988 (Telebuch en Alemania y Bookpages en Reino Unido) y luego los volvió a lanzar como sitios bajo la marca de Amazon.com. Los sitios tenían una clientela leal, lo cual le permitió a Amazon.com obtener inmediatamente una base sólida de clientes en esos mercados.

- **Establecer una presencia en el terreno**: incluso con las capacidades increíbles de la Internet, puede ser difícil operar un negocio internacional sin tener alguna clase de presencia física en otros países. Esto puede asumir la forma de personal de ventas en el terreno en mercados clave, centros de distribución internacional y centros de servicio al consumidor.

Debido al apoyo abrumador que ha recibido Amazon.com del público europeo, sabíamos que nuestros depósitos de mercancía y nuestros centros de servicio al consumidor en Estados Unidos no podrían sostener el nivel de ventas que esperábamos en Europa. Para satisfacer esta demanda creciente, Amazon.com abrió centros de servicio al consumidor en Slough, Inglaterra, y Regensburg, Alemania, y más recientemente abrió un centro en La Haya para atender pedidos de Alemania, Reino Unido y el resto de Europa, empleando representantes políglotas para atender a la diversa clientela europea.

- **Seleccionar un mercado receptivo**: Los vendedores en línea deberían buscar mercados cuyas necesidades estén alineadas estrechamente con los productos y servicios que ellos ofrecen. Por ejemplo, mucha gente me ha preguntado, "¿Por qué Alemania?". El Reino Unido es un destino común para la expansión internacional de muchas compañías, pero Amazon,com también vio un gran potencial en el mercado alemán. En este mercado, los vendedores en línea pueden prosperar al brindar un nivel de servicio al cliente que es imposible de encontrar en las tiendas físicas. Además, Alemania es una nación importante en el campo editorial y la lectura, con aproximadamente 2.000 casas editoras, lo cual indica un fuerte deseo de libros, que constituyen el segmento básico de Amazon.com.

- **Nunca debe subestimarse la importancia del servicio al consumidor**: Después que un sitio de comercio electrónico ha establecido una presencia internacional, debe concentrarse continuamente en proveer un servicio excepcional al consumidor. La meta de Amazon.com es crear la compañía más orientada hacia el consumidor en el mundo, y por ello la capacidad de ofrecer el mejor servicio posible al consumidor, tanto nacional como internacionalmente, es la más alta prioridad. Con ese fin, hemos contratado editores locales tanto en Alemania como en el Reino Unido para que nos brinden la perspectiva que sólo pueden ofrecer los residentes locales. También hemos hecho que la vista y sensación de los sitios Amazon.co.uk y Amazon.de sean consecuentes con el sitio original de Amazon.com, ofreciendo una sensación de familiaridad a los clientes que conocían nuestro sitio primario. Y hemos ofrecido los mismos servicios innovadores en nuestros sitios internacionales así como en el sitio estadounidense, tales como Auctions (subastas) y zShops (compra fácil) que permiten a los clientes comprar y vender productos con otros clientes de Amazon.com, expandiendo la selección de productos disponibles a través del sitio.

LO QUE HACE FALTA

Por medio de nuestra atención a los clientes y estudios cuidadosos, los esfuerzos de Amazon.com han sido recompensados con un apoyo importante de los clientes. Según Media Metrix, Amazon.co.uk, Amazon.de y Amazon.com son los tres sitios más populares de comercio electrónico entre el público europeo. Amazon.co.uk ha creado una base de clientes de más de un millón en menos de 18 meses, y Amazon.de también tiene más de un millón de clientes.

Pero a fin de que la industria del comercio electrónico se siga expandiendo internacionalmente, los vendedores al por menor y los clientes deben instar a los gobiernos a que se abstengan de dictar reglamentaciones o impuestos que puedan frenar su crecimiento. Es difícil recordar que la Internet todavía está en su infancia y requiere políticas que fomenten el crecimiento y promuevan el acceso a Internet en todo el mundo. No podemos saber cómo el comercio electrónico beneficiará nuestras vidas en el futuro, de manera que los gobiernos deberían ser cuidadosos en no limitar la clase de pensamiento innovador que ha traído a la industria hasta este mundo. Al trabajar juntos con los gobiernos, los vendedores en línea como Amazon.com pueden ayudar a realizar el potencial pleno de Internet.

De la misma manera en que Amazon.com ha tenido éxito internacionalmente, otros sitios de comercio electrónico pueden lograr resultados respetando las leyes y costumbres locales mientras atienden necesidades universales y adecúan sus ofertas no sólo para satisfacer sino también exceder las expectativas locales. Al brindar una selección, comodidad y servicios mejores que los que los compradores internacionales reciben de las tiendas físicas, las compañías de comercio electrónico pueden crear una presencia fuerte en otros países y preparar el camino para una exitosa expansión internacional.

Nota: Las opiniones expresadas en este artículo no reflejan necesariamente la política del gobierno de Estados Unidos ni la publicación del artículo sugiere una promoción de Amazon.com.

http://usinfo.state.gov/journals/ites/0500/ijes/amazon2.htm

Consignas:

1. Leer atentamente todo el texto
2. Relacionar lo leído con lo sabido hasta el momento sobre Amazon, se puede consultar fuentes extras de información como Internet, citando a las mismas.
3. Nombrar los Factores Críticos de Éxito a tener en cuenta en el e-commerce.
4. Destacar tres aspectos positivos y tres negativos que le hallan llamado más la atención en el caso Amazon.
5. Expresar una conclusión, análisis, crítica constructiva u opinión sobre el caso en relación a su práctica profesional.