



**universidad  
de león**

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional  
Curso 2018/2019

**EI COMERCIO ELECTRÓNICO, LA SOLUCIÓN DIGITAL PARA LA NUEVA  
ECONOMÍA.  
CASO PRÁCTICO ZARA ONLINE**

**E-COMMERCE, THE SOLUTION OF THE NEW ECONOMY  
CASE STUDY ZARA ONLINE**

Realizado por D<sup>a</sup> Alicia Maes Onsurbe  
Tutelado por D<sup>o</sup> Pablo Gutierrez Rodríguez

León, 8 de Julio de 2019

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>8</b>
<b>OBJETO DEL TRABAJO</b> .....	<b>10</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>12</b>
<b>1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b> .....	<b>14</b>
1.1 DEFINICIÓN, ORIGEN Y EVOLUCIÓN .....	14
1.2 EL PESO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA DIGITALIZACIÓN. ....	16
1.3 PRINCIPALES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD .....	18
1.1.1 Cambios en la educación .....	18
1.1.2 Cambios en las relaciones afectivas.....	18
1.1.3 Cambios en los hábitos de consumo .....	19
1.1.4 Cambios en las organizaciones empresariales y el empleo .....	20
<b>2. DIGITALIZACIÓN EN ESPAÑA</b> .....	<b>21</b>
2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL .....	21
2.2 EL PLAN DIGITAL EN ESPAÑA .....	23
2.2.1 Palancas e inhibidores para la digitalización .....	23
2.2.2 Digitalización por sectores en España .....	25
2.2.3 La digitalización del comercio y la distribución.....	27
<b>3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO</b> .....	<b>28</b>
3.1 DEFINICIÓN, ORIGEN Y MODALIDADES .....	28
3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL E-COMMERCE .....	30
3.2.1 Ventajas para el cliente .....	31
3.2.2 Ventajas para la empresa .....	31
3.2.3 Desventajas del comercio electrónico para la empresa.....	32
3.2.4 Desventajas del comercio electrónico para el cliente .....	32
3.3 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN COMERCIO ELECTRÓNICO .....	33
3.3.1 Fuentes de creación de valor en comercio electrónico .....	34
3.3.2 La ventaja competitiva y la estrategia de venta online .....	35
<b>4. HERRAMIENTAS NECESARIAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO</b> .....	<b>37</b>
4.1 LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE CANALES EN EL E COMMERCE .....	37
4.2 MEDIOS DE PAGO ONLINE Y SEGURIDAD .....	42

---

<b>5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ONLINE.....</b>	<b>44</b>
5.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN ESPAÑA .....	44
<b>6. CASO PRÁCTICO ZARA ONLINE.....</b>	<b>50</b>
6.1 LA INDUSTRIA TEXTIL Y LA REVOLUCIÓN DE ZARA .....	50
6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA ZARA ONLINE.....	51
6.2.1 Datos de la muestra.....	51
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

### CUADROS

Cuadro 2.2 Palancas para la digitalización.....	22
---	----

### TABLAS

Tabla 1.2 Top 10 países en la transformación digital.....	14
Tabla 6.12 Distribución de la confianza del proceso de compra online en Zara de los encuestados.....	58
Tabla 6.13 Distribución de los encuestados sobre la recomendación de Zara online....	59
Tabla 6.14 Distribución de los encuestados sobre el futuro de la moda y el comercio electrónico.....	60
Tabla 6.16 Distribución de la opinión de los encuestados sobre el comercio electrónico como un avance para la economía.....	62

### FIGURAS

Figura 1.1 Ecosistema digital.....	13
Figura 4.1 Preferencia de usos de los medios de pago online en diferentes países de la UE.....	41
Figura 5.2 Principales preferencia en los hábitos de compra de los millenials.....	46

### GRÁFICOS

Gráfico 1.3 Usos y hábitos de la compra online.....	18
Gráfico 2.1 Índice DESI 2018.....	21
Gráfico 2.3 Barómetro de digitalización por industrias.....	23
Gráfico 5.1 Evolución del gasto medio online en España por edad y género.....	43
Gráfico 6.1 Distribución de edades de los encuestados.....	49
Gráfico 6.2 Diagrama de sectores del género de los encuestados.....	50
Gráfico 6.3 Distribución de niveles de renta de los encuestados.....	51
Gráfico 6.4 Distribución de encuestados que han realizado compras en Zara online.....	52
Gráfico 6.5 Distribución de la frecuencia de compra online de los encuestados.....	52
Gráfico 6.6 Distribución del gasto medio online al mes de los encuestados.....	53
Gráfico 6.7 Distribución de preferencia entre tienda física u online de los encuestados..	54
Gráfico 6.8 Principales razones de uso de Zara online de los encuestados.....	55
Gráfico 6.9 Distribución de preferencias de entrega de los pedidos online de los encuestados .....	55

Gráfico 6.10 Distribución de los encuestados que han realizado pedidos online en tiendas físicas.....56

Gráfico 6.11 Distribución de los encuestados sobre los medios de pago más utilizados en Zara online.....57

Gráfico 6.15 Distribución de los encuestados sobre el futuro de la moda y el comercio electrónico.....61

Gráfico 6.17 Distribución de la opinión de los encuestados sobre el comercio electrónico como avance para la economía.....62

## **RESUMEN**

La tecnología ha cambiado nuestras vidas en muchos aspectos, sin embargo, han sido la economía y la industria los sectores más afectados por ella. No obstante, uno de los principales cambios y con mayor repercusión, ha sido el desarrollo del comercio electrónico y de todas las actividades relacionadas con su cadena de valor.

Según los datos aportados por el IAB Spain, el comercio electrónico supone a cifras de 2018, un gasto promedio de 77 euros mensuales que presenta una tendencia creciente tanto en nuestro país como en el resto del mundo, y se muestra como la solución digital para la nueva era tecnológica.

Con el fin de presentar el impacto de este fenómeno en el consumidor final, se ha realizado un caso práctico sobre la percepción del comercio online de una de las empresa de distribución de moda más grandes tanto en nuestro país como a nivel mundial, Inditex, y más concretamente Zara, la firma principal de la compañía.

Palabras clave: comercio electrónico, digitalización, comportamiento del consumidor, tecnología, logística.

**ABSTRACT**

Technology has changed our lives in many aspects, however, the economy and the industry have been the sectors most affected by it. Nevertheless, one of the main changes with the greatest impact has been the development of e-commerce and all activities involved in its value chain.

According to the data provided by the IAB Spain, the e-commerce supposes to figures of 2018, an average expenditure of 77 euros monthly that presents a growing trend both in our country and in the rest of the world. As a result, it is shown as the digital solution for the new technological era.

In order to introduce the impact of this phenomenon on the final consumer, it has been made a case study based on the perception of online commerce of one of the largest fashion distribution company both in our country and worldwide, Inditex, and more specifically Zara, the main firm of the company.

Keywords: e commerce, digitalization, consumer behavior, technology, logistics.

## **INTRODUCCION**

La irrupción de internet y las nuevas tecnologías ha supuesto un gran cambio a todos los niveles de la sociedad ya que afecta en mayor o menor medida a toda la población mundial.

La transformación digital es un proceso constante cuya evolución parece no tener fin y que nos ha llevado a la actual revolución 4.0, donde la inteligencia artificial, el tratamiento masivo de datos y la digitalización de numerosos procesos han dado comienzo a una nueva forma de entender la sociedad y la economía.

Estos cambios se han producido paulatinamente y existen grandes diferencias tanto entre países como sectores productivos, por lo que no existe una única revolución sino miles de ellas actuando en conjunto . (Chakravorti, 2017)

Debido a la magnitud de campos que afecta la tecnología, en mi caso como estudiante de Comercio Internacional he decidido centrarme en la economía, y más concretamente en el comercio electrónico. No obstante, se mencionarán cuáles han sido los principales cambios en la educación, las relaciones interpersonales y los hábitos de consumo, para comprender de manera global el calado alcanzado por la tecnología en la sociedad.

El comercio electrónico empezó tímidamente a finales de los años 90, cuando aún existían numerosas limitaciones en cuanto a los medios de pago, la logística, la conexión a internet... (Fresh commerce, 2014). Sin embargo, hoy en día es innegable el éxito alcanzado por esta nueva experiencia de compra, que en un mundo cada vez más globalizado, ha permitido la expansión de los mercados y ha facilitado la adquisición de bienes y servicios tanto a empresas, administraciones públicas y consumidores finales.

La importancia de este fenómeno es tal, que actualmente los negocios no se entienden sin su presencia en el mundo virtual, es por ello que se hace necesario un estudio de la evolución de la digitalización, en primer lugar en términos generales, y posteriormente centrándonos en el e commerce. Aunque el comercio electrónico afecta prácticamente a todos los países del mundo, el estudio realizado se centra en España y su área inmediatamente más cercana, que en este caso es la Unión Europea.

A lo largo del trabajo se expondrán las principales áreas afectadas por la cadena de valor del comercio electrónico, empezando por las diferentes modalidades existentes, estrategias, herramientas logísticas y medios de pago disponibles. También es importante mencionar el comportamiento del consumidor, ya que según la generación a la que se pertenezca los hábitos de consumo online varían sustancialmente.

Por último para reflejar la importancia del comercio electrónico y su conexión con el mundo offline, se expondrá un caso práctico sobre el comportamiento del consumidor y la percepción de este sobre la experiencia de compra ofrecida por Zara online, gracias a una encuesta realizada a consumidores finales, y a información obtenida como empleada de la empresa. La elección de la empresa se debe principalmente a la importancia de Inditex a nivel mundial como un referente de la moda presente en todos los continentes, al éxito de su página web y a la facilidad para recabar información debido a mi experiencia personal en la empresa.

## **OBJETO DEL TRABAJO**

Tras el estudio de los posibles temas para abordar en relación con el comercio, sin duda el comercio electrónico se presenta como el más importante de ellos en la actualidad.

En un mundo donde el tiempo es oro y en el que cada vez se vive más rápido, se hace necesario contar con todo tipo de herramientas y estrategias que permitan mejorar nuestra calidad de vida.

En este trabajo se expone el impacto de la tecnología en la sociedad a niveles generales, con el fin de mostrar los principales cambios producidos en nuestra manera de vivir y relacionarnos. Sin embargo debido a la magnitud del campo de estudio, en este trabajo se ha decidido focalizar la atención sobre los cambios producidos por la irrupción del comercio electrónico y todas las actividades relacionadas con el mismo.

El propósito principal es presentar al comercio electrónico como una herramienta esencial para la actualidad y no como una simple alternativa al comercio tradicional, ya que son muchas las ventajas que ofrece este servicio tanto a consumidores finales como a empresas. Además, se busca dar soluciones y alternativas a los problemas derivados de las actividades que ha generado el comercio electrónico que afectan directa o indirectamente a muchos sectores de la economía.

Con el objetivo de proporcionar una visión global del comercio electrónico se ha decidido organizar la información desde un punto de vista más general, hasta el caso particular de la empresa española de moda Zara y su comercio electrónico.

Para evidenciar la importancia de la cadena de valor generada por el comercio electrónico y todas sus modalidades, se han abordado resumidamente una a una las actividades involucradas en el proceso de compra online, empezando por la definición de la modalidad de comercio, la estrategia de diferenciación a seguir, la logística y gestión de canales, los medios de pago disponibles y el análisis de los consumidores.

El análisis bibliográfico pretende suministrar información suficiente para conocer las bases del comercio electrónico y cómo su implantación a todos los niveles puede generar ventajas y sinergias entre distintos sectores de la economía. En todo momento se busca la consecución de una conexión del mundo virtual y físico para no dejar en el olvido las ventajas que ha ofrecido el comercio tradicional durante años y, que su desaparición supondría la pérdida de numerosos puestos de trabajo y el colapso del comercio en la red.

El objetivo último es divulgar las virtudes ofrecidas por la tecnología y proporcionar una guía básica para realizar un uso responsable de la misma.

Por último, con el fin de mostrar un caso de éxito de esa conexión online/offline del comercio, se ha analizado exhaustivamente el proceso de compra de los consumidores de Zara online y cómo la empresa ha sido capaz de aumentar sus ventas globales gracias a su presencia en ambos canales.

## METODOLOGÍA

Para la correcta elaboración de este Trabajo de Fin de Grado se ha llevado a cabo, por recomendaciones del tutor el método deductivo de investigación. El método deductivo por definición, procura realizar el análisis de lo general a lo particular, es decir, se deducen conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios. En este caso, para su correcta consecución se ha expuesto en primer lugar un análisis bibliográfico en todo lo referente a la transformación digital, la digitalización en España y el comercio electrónico junto con todas las actividades relacionadas con su cadena de valor, y posteriormente se ha realizado un caso práctico sobre una de las mayores empresas de distribución de moda de nuestro país, Zara y su comercio online.

Debido a la magnitud del estudio bibliográfico se han utilizado múltiples informes, artículos, sitios web, vídeos, libros... En el primer bloque del trabajo, relacionado con la transformación digital en líneas generales, cabe destacar el informe realizado por la consultora Roland Berger y Siemens en el año 2016, donde se refleja el impacto de la tecnología en nuestro país, en los diferentes sectores productivos y en comparación con otras potencias económicas a nivel mundial.

En el segundo bloque ya relacionado con el comercio electrónico en sí, se ha utilizado mayoritariamente el libro escrito por Ignacio Somalo Peciña en 2017 titulado *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* por su utilidad en cuanto a información actualizada y a la organización de los datos. No obstante, por la importancia de la logística en cuanto al proceso del comercio electrónico se refiere, se han utilizado varios libros blancos sobre gestión de canales de e commerce elaborados por la Asociación Española de Economía digital en el año 2012 y 2016, donde se especifican todos los procesos necesarios desde el inicio del proceso de compra online hasta su llegada a destino, ya sea a tienda o al domicilio del consumidor final.

Por último, el bloque relacionado con el caso empírico del comercio online de ZARA y el comportamiento del consumidor, ha sido efectuado mediante los datos primarios obtenidos por la encuesta realizada a una muestra de 105 personas utilizando la herramienta Googleforms. La encuesta consta de 16 preguntas clasificadas en tres bloques principales; el primero relacionado con el comercio electrónico de ZARA online, el segundo relacionado con la opinión y perspectiva de los consumidores sobre el comercio online y el proceso de compra ofrecido por la empresa, y el último relacionado

con los datos básicos necesarios para conocer el perfil de la muestra, y llegar a una serie de conclusiones válidas. Además, debido a mi experiencia personal como empleada de la empresa, y a la colaboración de los empleados de la misma se ha podido tratar con información interna útil para dar sentido a la finalidad de la encuesta y del trabajo en sí, pues en cierto modo se ha intentado aplicar la teoría analizada previamente al caso práctico escogido.

## **1. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

### **1.1 DEFINICIÓN, ORIGEN Y EVOLUCIÓN**

La transformación digital es un concepto muy amplio, que ha sido abordado por muchos sectores de la sociedad actual debido a su gran repercusión tanto a nivel económico, político y social.

Sin embargo, con el fin de estandarizar su significado, y poder comparar las diferencias entre países y sectores económicos, la OCDE, organismo internacional de cooperación económica, define la transformación digital como el uso de la tecnología de utilidad general, que sirve de apoyo a todos los sectores de la economía.

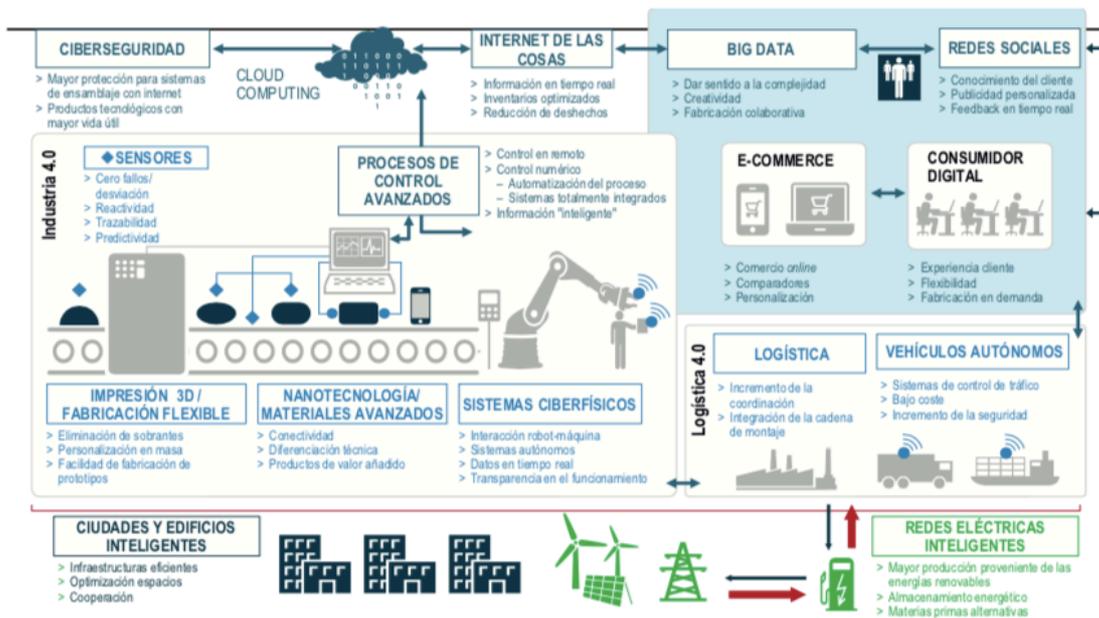
Bajo la misma línea argumental, la consultora estratégica Roland Berger, hace referencia a este concepto como el conjunto de cambios asociados con la aplicación de la tecnología en los distintos aspectos de la sociedad humana. Por tanto, la digitalización es un proceso continuo, que nos afecta día a día en cada uno de los aspectos de nuestra vida (Roland Berger, 2016).

El inicio del proceso de digitalización, se remonta a la llamada tercera revolución industrial que comienza a finales de los años 70 con la aparición de la informática personal, y despegar sin precedentes en 1990 con la irrupción de internet.

Actualmente, nos encontramos en los albores de la cuarta revolución industrial, caracterizada por la integración de los sistemas de información, un internet más potente y móvil, el imparable desarrollo de la inteligencia artificial y el internet de las cosas (IoT), entre otros grandes cambios (Schwab, 2016).

Sin duda, el ecosistema digital, está ampliando nuevos horizontes, y remodelando la sociedad en todos sus ángulos.

Figura 1.1. Ecosistema digital



Fuente: Roland Berger (2016)

En la imagen anterior se observa esquemáticamente el impacto de la tecnología, tanto en los sectores industriales, como en el comercio, la producción de energía o incluso en las ciudades donde habitamos.

Su evolución parece ser imparable, sin embargo, no todos los países y sectores económicos se encuentran al mismo nivel de desarrollo.

Por este motivo, recientemente, se ha desarrollado el índice de digitalización o “*Digital Planet Index*”, que analiza la transición de los países de lo físico a lo digital. El estudio, comprende la evolución de la tecnología entre 2008, año de crisis mundial, hasta 2017, en más de 60 países de los diferentes continentes (Chakravorti, 2017)

Los indicadores utilizados fueron; las condiciones de abastecimiento de tecnología, la demanda de la misma en los distintos aspectos de la sociedad, el marco institucional y la innovación en cada uno de los países analizados.

La combinación de estas cuatro palancas, y el camino hacia la digitalización a lo largo del tiempo, permitieron mapear la transformación digital a nivel mundial.

Tabla 1.2 : Top 10 países en la transformación digital

País	Posición	Puntuación
Noruega	1	3.79
Suecia	2	3.79
Suiza	3	3.74
Dinamarca	4	3.72
Finlandia	5	3.72
Singapur	6	3.69
Corea del Sur	7	3.68
Reino Unido	8	3.67
Hong Kong	9	3.66
Estados Unidos	10	3.61

Fuente : Digital Planet Index (2017)

Tal y como podemos observar, en el top 10 se encuentran los países nórdicos europeos, economías ligadas a fuertes estados de bienestar, y lo suficientemente preparadas para asumir los cambios tecnológicos que trae consigo la cuarta revolución industrial.

No obstante, es un hecho, que no existe una única revolución, sino muchas, pues los países se encuentran en diferentes puntos de desarrollo y aplicación de la tecnología. La evolución es por tanto distinta en cada uno de ellos, tal y como afirma el estudio.

## 1.2 EL PESO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA DIGITALIZACIÓN

La globalización es un concepto ampliamente estudiado, al que se le han otorgado múltiples definiciones a lo largo de los últimos 50 años (Council of Europe , 2017).

Se podría describir a la globalización como la cada vez mayor integración de todos los países del mundo como resultado de la liberalización, y el consiguiente aumento del comercio internacional, la transferencia de capitales, el incremento de la fuerza de trabajo y la difusión mundial de la tecnología.

Sin embargo, este proceso ha pasado por numerosas fases, hasta llegar a la ahora llamada Globalización 4.0, donde las comunicaciones, la tecnología y los datos son los motores que dominan el cambio del orden mundial. La globalización es por tanto, causa y consecuencia de los avances en la tecnología y la transformación digital que está trasvasando las fronteras físicas y geopolíticas, y que necesariamente lleva implícito numerosos retos y cambios para la sociedad.

En el caso de Europa, es necesario mencionar el papel de la Unión Europea, la organización político- económica que aglutina a 28 países estados miembros, y que fue concebida tras la segunda guerra mundial.

Debido a la importancia de este fenómeno, la Comisión Europea decidió en 2015 crear el proyecto Europa digital cuyo pilar principal es la estrategia para la creación del Mercado Único Digital (Consejo de la Unión Europea , 2019).

Fundamentalmente son tres los ámbitos de actuación a los que se dirige el programa;

- El acceso de los consumidores y empresas a los bienes on-line.
- El desarrollo de un marco normativo ajustado al ritmo de la tecnología y respaldado por las instituciones
- El sector digital como motor de crecimiento de la economía, la industria y el empleo.

Para poder llevar a cabo estas medidas y situar a Europa a la cabeza de la conectividad, la comisión de la UE, ha presentado el nuevo paquete de conectividad con 5 iniciativas esenciales (Blanco, 2017) :

- 1- Despegue de la red 5G
- 2- Nuevo marco regulatorio para las telecomunicaciones
- 3- Conexión total bajo el programa WIFI4EU
- 4- Nueva regulación de BEREC, organismo europeo para la regulación de las comunicaciones electrónicas en la Unión Europea.

Por esta razón, la Comisión de la UE, está destinando importantes partidas de gasto para financiar estos proyectos de supercomputación, inteligencia artificial, ciberseguridad, competencias digitales avanzadas y uso de las tecnologías en toda la economía y la sociedad.

Uno de los primeros logros ha sido la desaparición del roaming entre los países miembros, lo que permite a los ciudadanos con tarifas base en Europa viajar de un país a otro utilizando internet y llamadas sin ningún tipo de sobrecargo y al mismo coste que supondría en su país de origen. Supone también un paso más para la libre circulación de personas sin restricciones ahora también digitales y de conectividad.

### **1.3 PRINCIPALES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD**

Internet, ha sido y es, el principal motor del cambio en nuestra sociedad. Esta red global ha revolucionado muchos ámbitos de nuestra vida cotidiana, pero principalmente, ha influido en la comunicación y en el comercio.

Hoy en día, somos capaces de generar contenido, recibir y enviar información, descargar y comentar información ya existente, navegar en streaming... De esta forma, los millones de usuarios conseguimos nutrir ilimitadamente la red, convirtiéndola en vehículo esencial en nuestras vidas.

La web 2.0, ha dado el paso de la era industrial, a la era de redes afectando al comercio, la sanidad, la educación, el gobierno, e incluso a las relaciones humanas.

#### **1.3.1 Cambios en la educación**

El impacto de internet en la educación se ha producido a todos los niveles, generando así un aprendizaje sin límites, eliminando fronteras y donde el internauta ha pasado de ser un sujeto pasivo, a seleccionar que información desea recibir, cuando y cómo.

Los contenidos son ahora multicanal, y los formatos cada vez más diversos (vídeos, textos, presentaciones interactivas ,libros digitales...), permitiendo a la red de redes, convertirse en una fuente inagotable de información (Selwyn, 2013).

Además, internet ha permitido forjar una comunicación más eficaz entre educadores y estudiantes mediante plataformas digitales internas (moddle, neptun,e-doceo... ), pero también entre los propios alumnos, gracias al trabajo offline en la nube (drive, Dropbox, googledocs...), que han eliminado las barreras físicas y espacio- temporales agilizando el trabajo en equipo y los proyectos en grupo a nivel internacional.

#### **1.3.2 Cambios en las relaciones afectivas**

Una vez más, las nuevas tecnologías han modificado las relaciones humanas en todo su espectro. Actualmente, podemos mantenernos conectados en todo momento con nuestros seres queridos, compañeros de trabajo, amigos, pareja...sin incurrir en elevados costes y con el simple hecho de contar con un Smartphone y una app.

Esta nueva situación que hemos asimilado como natural y lógica, era impensable hace décadas, y por tanto ha alterado la manera en que nos relacionamos en el siglo XXI (Dentzel, 2013).

Desde la aparición de las redes sociales y las aplicaciones de mensajería instantánea gratuita, hasta las actuales apps de citas, internet ha creado una nueva forma de comunicación; beneficiosa pues elimina fronteras físico-temporales, pero perjudicial en ocasiones pues existen limitaciones sensoriales que pueden dar lugar a malentendidos.

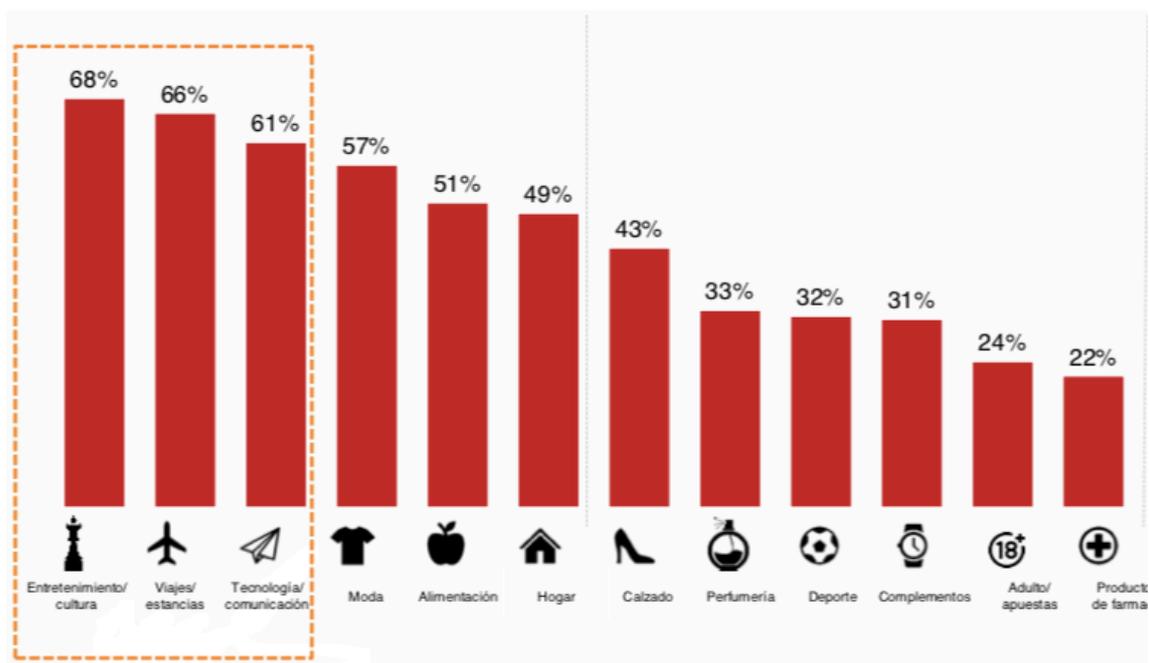
### **1.3.3 Cambios en los hábitos de consumo**

Con el proceso de digitalización, el sector de la economía que se ha visto más influenciado ha sido el del comercio y la distribución. Las nuevas tecnologías, y el desarrollo del transporte han hecho posible el *consumo a la carta*. Los consumidores están más informados; pueden comparar precios, condiciones de entrega, garantías, leer opiniones, consultar rankings...etc. Esta situación obliga a modificar el retail tradicional para adaptarlo a las expectativas del consumo online (Randstad, 2019).

Según el estudio anual de e-commerce en España de 2018 del IAB, 7 de cada 10 internautas compran online, lo que supone unos 20 millones de españoles. La fuerza de consumo en la red, está trasvasando las líneas del comercio físico, no obstante los consumidores siguen apoyando una venta conjunta, online y física (Montanera, Estudio anual ecommerce 2018, 2018).

Aunque hoy en día se puede adquirir casi cualquier producto independientemente de su localización geográfica, no todo los sectores tienen la misma densidad de consumo, tal y como podemos observar en el siguiente gráfico.

Gráfico 01.3: Usos y hábitos de la compra online



Fuente: IAB Spain (2018)

El entretenimiento y la cultura ocupan la primera posición pues son muchos los internautas que se suman al streaming tanto musical, con plataformas como Spotify o iTunes, como de contenidos filmográficos, con Netflix, HBO, Amazon Prime...entre otros. Los viajes y estancias ocupan la segunda posición, debido a la irrupción de nuevos modelos de negocio de economía colaborativa como AirBnb o Blablacar, además de la existencia de webs especializadas de viaje como Booking, o las comparativas de hoteles y vuelos como Kayak, Trivago...etc. que facilitan al consumidor la planificación de sus viajes de cualquier tipo.

### 1.3.4 Cambios en las organizaciones empresariales y el empleo

Al igual que el resto de ámbitos de la sociedad, el mercado laboral y las organizaciones empresariales también se han visto involucradas en el proceso de transformación digital. Las estructuras jerarquizadas tradicionales, han dado paso a nuevos modelos organizativos donde la descentralización y la comunicación vía electrónica son los pilares funcionales de las nuevas empresas (emprendepyme, 2019).

El teletrabajo, la toma de decisiones, la cooperación entre departamentos y la comunicación empresarial interna, han cambiado gracias a la integración de sistemas de información que eliminan las barreras físico- temporales, y agilizan dichos procesos para construir empresas más eficientes e innovadoras.

Internet, es por tanto una herramienta esencial en todos los negocios independientemente de su tamaño. Su aplicación afecta a la productividad, pues mejora la gestión del tiempo y permite a un mayor número de empleados el acceso a la información. También a la internacionalización, ya que facilita el contacto entre países y mercados mediante plataformas *marketplace* (*Amazon, eBay, Aliexpress...*) o simplemente B2C o B2B (World Economic Forum , 2018).

No obstante, no solo la organización empresarial se ha visto afectada, también los propios puestos de trabajo se han modificado, o bien han surgido nuevos como consecuencia de la digitalización.

Hoy en día, no es raro encontrarse con empleos como Community manager, experto en digital marketing, social media manager, influencer, gestor de e-commerce, analista de Big data... Estos nuevos perfiles son la consecuencia de la imparable evolución de la tecnología en el seno empresarial, y requieren de formación muy específica todavía en auge (Lozano, 2015).

## **2. DIGITALIZACIÓN EN ESPAÑA**

### **2.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

El proceso de transformación digital en los países, ha seguido cursos muy distintos a lo largo del tiempo y aún se encuentra en múltiples niveles de desarrollo. Tal y como vimos en el apartado anterior, el *Digital Planet Index* es uno de los indicadores utilizados mundialmente para analizar el nivel de digitalización de la economía y la sociedad de un país . En el año 2017, los países nórdicos ocupaban las primeras posiciones, mientras España se encontraba en la vigésimo quinta posición, por debajo de países como Estonia o Francia.

Sin embargo, aunque este proceso es desigual y se produce a diferentes velocidades, existen determinadas etapas comunes que han seguido la mayoría de las empresas para llevar a cabo este proceso disruptivo (Salvatella, 2014).

1. Procesos; supone la mecanización y automatización de los procesos más habituales en el seno de la empresa. Por ejemplo, en el caso de la banca el primer paso fue la emisión de tarjetas de crédito y débito y los cajeros automáticos.
2. Puntos de contacto con el cliente; son una de las áreas empresariales más digitalizadas actualmente, pues los clientes y usuarios demandan un servicio 24/7 que solo es posible gracias a la presencia online. Además los dispositivos usados

son cada vez más diversos por lo que se exige un rediseño total de los procesos, sistemas y cultura de las compañías.

3. Servicios y productos: en esta tercera etapa, las empresas comienzan a digitalizar sus propios productos y servicios con el fin de personalizar y ofrecer nuevas experiencias a sus clientes. Por ejemplo, Amazon te sugiere en base a tus compras anteriormente realizadas qué libros o películas podrían interesarte.
4. El modelo de negocio: es la etapa final de la evolución digital de una empresa ya que supone reconsiderar su modelo de negocio. Es la más extrema y no todas las empresas están dispuestas a explorar esta oportunidad. Algunos de los ejemplos más conocidos son Spotify, Uber, AirBnb, Skyscanner o Booking.

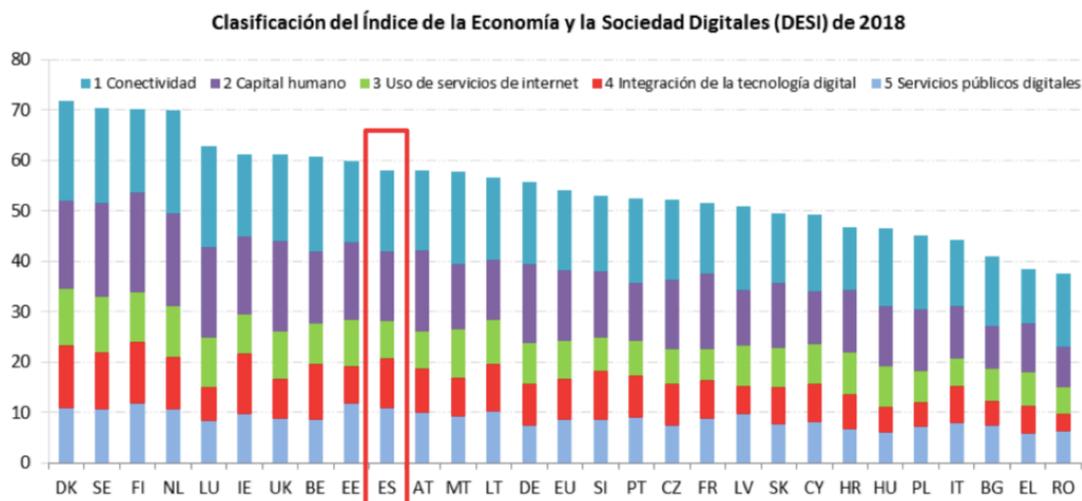
En cuanto a lo que se refiere en nuestro país, el ranking anteriormente mencionado, también ha sido avalado por el estudio anual de la Unión Europea del Índice sobre Economía y Sociedad Digital Europea (DESI) en el año 2017, en el que España ocupa el puesto 14 sobre un ranking de los 28 Estados miembros (Consejo Económico y Social España, 2017).

Este índice se subdivide en cinco dimensiones de estudio; conectividad, capital humano, uso de internet, integración de la tecnología digital y los servicios públicos digitales. Su cálculo permite estudiar la evolución digital de los países europeos en todas sus áreas. De este modo, en el año 2018, España ascendió 4 posiciones situándose en el puesto 10 del ranking, debido a una sustancial mejora en el rendimiento de las dimensiones analizadas. Según los datos aportados, España se encuentra en los países de resultados intermedios, por este motivo, el Ministerio de Energía, Turismo e Industria puso en marcha en 2017 el Plan Digital 2025, una agenda actualizada de la transformación digital necesaria en nuestro país. (CEOE, 2018)

En el gráfico siguiente, podemos corroborar que una vez más los países escandinavos se encuentran a la cabeza del desarrollo tecnológico, siendo Dinamarca el primero de ellos, con una diferencia frente a Rumanía, el último país en la cola, de casi 40 puntos.

El top 10 europeo está liderado por Dinamarca, Suecia, Finlandia, Países Bajos, Luxemburgo, Irlanda, Reino Unido, Bélgica, Estonia y España. Este hecho, evidencia que existe una oportunidad en España para mejorar en el posicionamiento mundial.

Gráfico 2.1: Índice DESI 2018



Fuente: Comisión Europea (2018)

## 2.2 EL PLAN DIGITAL EN ESPAÑA

España, como estado miembro de la UE, se ha visto involucrada en todas las normativas y planes de digitalización y transformación de la industria promovidos por la Comisión Europea (Agenda Digital para Europa, Mercado Único Digital, programa ISA ...). No obstante, a nivel interno son muchas las dificultades y retos que se plantean en nuestro país para maximizar los beneficios de la digitalización tanto a nivel empresarial, como social (Comisión Europea, 2018).

### 2.2.1 Palancas e inhibidores para la digitalización

Las palancas para el proceso de digitalización hacen referencia a los facilitadores, los inhibidores o barreras y los diferenciadores. La CEOE, confederación española de organizaciones empresariales, elaboró una tabla resumen para aglutinar toda la información y comprender la necesidad de una gestión óptima de los mismos para alcanzar niveles superiores de digitalización en todos los ámbitos (CEOE, 2018).

Cuadro 2.2: Palancas para la digitalización

**Palancas para la digitalización**

Facilitadores	Inhibidores	Diferenciadores
Banda ancha	Resistencia al cambio	Procesos
Cloud	Cultura	Puntos de contacto
Internet de las Cosas	Seguridad Digital	Eficiencia
Big Data	Talento y capacitación	Tecnología
Robots	Soluciones históricas	Innovación
Drones	Agilidad	Organización
Impresoras 3D	Canibalización	Información
Inteligencia Artificial y Computación Cognitiva	Regulación	
Servicios de Ubicación		
Blockchain		
Dispositivos		

Fuente: CEOE (2018)

Tal y como podemos observar, los facilitadores son de naturaleza tecnológica y aglutinan principalmente tanto a las nuevas tecnologías, como a los nuevos procesos de información. La banda ancha es la autopista necesaria para el desarrollo de todo lo demás, a pesar de que en nuestro país ha habido una notable mejoría, existe aún una desconexión digital por parte de hogares y empresas, que impide exprimir todo su potencial. Por otro lado, el internet de las cosas (IoT), es el desarrollo de la tercera revolución de internet; primero fue la información, luego las personas, y ahora todas las cosas en una sola red. Aunque su desarrollo se encuentra aún en plena evolución, se estima que habrá 50.000 millones de dispositivos conectados para 2020 en todos los ámbitos; salud, ciudad, educación, industria, hogar y movilidad.

Sin embargo, no es la existencia de las nuevas tecnologías lo que preocupa a los gobiernos, sino la aplicación de las mismas por la presencia de los inhibidores. Estos obstáculos al cambio son de diversa naturaleza y frenan el proceso de digitalización de nuestro país en mayor o menor medida. Aunque son muy numerosos, los más importantes son los siguientes;

1. Resistencia al cambio, está ligada al comportamiento humano y la aversión a lo desconocido.
2. Cultura, hace referencia tanto a las empresas como a las sociedades. La cultura tradicional es muy distinta de la digital, y exige altos niveles de flexibilidad y adaptabilidad.

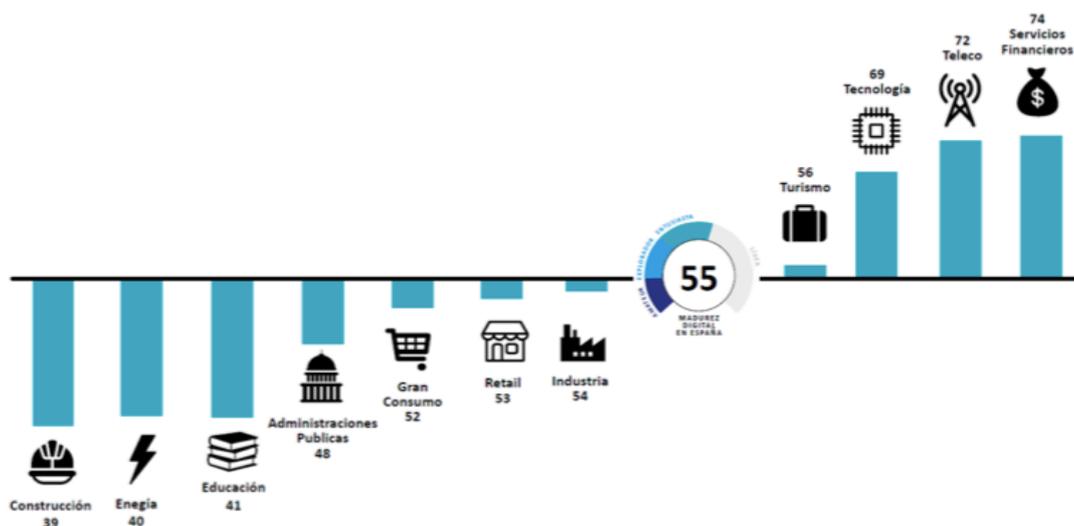
3. Seguridad digital, muchos consumidores y empresarios aún desconfían de la red como principal medio para llevar a cabo sus transacciones monetarias o de información.
4. Regulación, la evolución de la normativa suele ir detrás de la innovación y del mercado, por lo que puede frenar la digitalización por la incertidumbre generada, o los vacíos y asimetrías legales.

Por último, los diferenciadores son el resultado de la gestión que cada organización haga de los habilitadores y los inhibidores, y que sin duda condicionará su diferenciación digital, y por tanto su nivel de competitividad. En definitiva hace referencia al nivel de integración de la tecnología en las empresas, administraciones públicas, y usuarios de a pie (CEOE, 2018).

### 2.2.2 Digitalización por sectores en España

La integración de las nuevas tecnologías, al igual que no se ha realizado de la misma forma en los distintos países, tampoco lo ha hecho en los sectores productivos. En España, la cartografía digital empresarial, deja a la vista importantes diferencias entre sectores, y respecto a la media europea.

Gráfico 2.3: Barómetro de digitalización por industrias



Fuente: DIVISADERO (2016)

La media en madurez digital en España, se sitúa en los 55 puntos, sin embargo, tal y como podemos observar en el gráfico, solamente 4 sectores; turismo, tecnología,

telecomunicaciones y servicios financieros son los que superan esa cifra. El resto de industrias están aún lejos de alcanzar la media, siendo el sector de la construcción el más tradicional con solo 39 puntos.

Ahora bien, si analizamos los principales puntos clave para la transformación digital en las empresas aportados por la *Agenda Digital para Europa* en España, podemos observar que;

- 99% poseen acceso a internet
- 75% poseen página web
- 27% tienen CRM
- 61% usan EDI para mandar y recibir mensajes
- 20% usan la nube o el cloud computing
- 16%, (porcentaje que está creciendo) venden online
- 21% están presentes en redes sociales

Por lo tanto, aunque las empresas españolas dispongan de los medios necesarios, muchos de estos servicios se encuentra infrutilizados. A pesar de que la mayoría de ellas domine los usos digitales básicos, existen grandes dificultades para los usos más avanzados. Además, solo un 38% de empresas españolas tienen una estrategia digital formalizada, frente a un 26% de ellas que aún carecen de un responsable de área digital. Esta falta de planificación es reflejada también en la formación digital de los empleados que en ocasiones es nula o muy limitada (Roland Berger, 2016).

Sin embargo, cada vez más las empresas son conscientes de la necesidad de implantar las nuevas tecnologías en su cultura organizativa, por lo que la inversión directa en este área es una preocupación creciente en todos los sectores productivos. Cabe destacar como principales nichos de inversión las apps móviles, el *Big data* y la organización empresarial mediante procesos digitalizados.

Por último, en lo que se refiere al impacto de la transformación digital en los ingresos y costes, los distintos sectores poseen perspectivas muy distintas. Así por ejemplo, el sector del turismo valora positivamente con un 83% la repercusión de la digitalización en los ingresos obtenidos y con un 33% en los costes. Sin embargo sectores típicamente más

tradicionales como la industria energética, valoran esos porcentajes con un 20-30%, es decir que consideran menos positiva la inversión en digitalización.

La madurez digital, está formada por la conjunción de un liderazgo por objetivos, su traducción a una estrategia digital y unos medios a su disposición. La combinación de estos elementos define el grado de madurez y digitalización de un sector o empresa, y ayuda a comprender el impacto heterogéneo de las nuevas tecnologías. Debido a la extensión de los múltiples sectores, mencionaremos el más relevante para este trabajo; el comercio y la distribución. (Roland Berger, 2016)

### **2.2.3 La digitalización del comercio y la distribución**

La transformación digital del sector retail de comercio electrónico y distribución, viene determinada en gran medida por el comportamiento del consumidor y los procesos de compra. Esta doble vertiente está generando un cambio en los productos y servicios, cada vez más digitalizados, pero también en el canal de venta online, pues su expansión crece a un ritmo imparable.

Esta disrupción digital está obligando a las empresas a repensar sus modelos de negocio y supone una realidad y un reto para todos los consumidores, que en mayor o menor medida tienen algún tipo de interacción digital (Fundación Orange, 2016).

El comercio electrónico en nuestro país, supone a cifras de 2017, el 27% del volumen total. Sin embargo su desarrollo ha pasado por múltiples etapas, hasta la constitución de auténticos mercados virtuales, donde todo es digitalizable y puede ser vendido y distribuido a través de una Tablet, PC o Smartphone (CEOE, 2018).

Aunque hoy en día, el comercio electrónico más desarrollado está centrado en la modalidad B2C, su expansión al mundo productivo y a los servicios es una realidad creciente, que se nutre entre otras cosas del Big data y la gestión logística, para personalizar las ofertas y adaptarse a los clientes desde el inicio del proceso productivo. Un ejemplo claro es la llamada *industria 4.0*, donde encontramos casos como los de la empresa de automóviles BMW, que permite a los clientes realizar modificaciones en sus vehículos hasta 8 días antes de empezar el ensamblaje sin ningún tipo de repercusión en el tiempo de entrega, gracias a un sistema integrado de relación con los clientes, la venta online y el sistema de producción (E.Arrieta, 2017).

Actualmente, las principales tendencias apuntan a un aumento de ventas mediante vía móvil e incluso a través de redes sociales y apps, prescindiendo en muchos casos de las de las páginas web. El éxito recae en la omnicanalidad; la gestión de ventas online multiplataforma (móvil, Tablet, pc, app, web..) junto con la venta en tienda física, consiguiendo una cooperación conjunta en la fuerza de ventas. También, otros puntos clave son la mejora de la eficiencia en la logística, mediante herramientas de geolocalización, la gestión de almacén y stock con el uso de la radiofrecuencia, el pago online seguro o la transparencia de información al consumidor.

Sin lugar a duda, la demanda de los consumidores avanza más rápido que la oferta comercial, por lo que la flexibilidad y la adaptabilidad son imprescindibles para aprovechar las oportunidades que el nuevo sistema digital brinda cada día a las empresas españolas (Fundación Orange, 2016).

### **3. EL COMERCIO ELECTRÓNICO**

#### **3.1 DEFINICIÓN, ORIGEN Y MODALIDADES**

El comercio electrónico, o también llamado *ecommerce* por su abreviatura del inglés *electronic commerce*, es una de las vertientes más populares de la revolución del ebusiness. Su aparición fecha a mediados de los años 90 del siglo pasado, a partir de ese momento su evolución ha sido progresiva hasta ser una vertebra más de la economía actual (Peciña, QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y MODALIDADES, 2017).

Tradicionalmente, el comercio electrónico ha estado ligado a las compras y ventas mediante el PC, sin embargo esta tendencia está cambiando hacia el uso de nuevos dispositivos; Tablet, Smartphone, wearables, smartwatch... lo que puede derivar en un nuevo cambio en las reglas del juego de la economía digital.

Por estos motivos, resulta complicado dar una definición exacta de comercio electrónico. Algunos lo consideran transacciones telemáticas, otros procesos integrados de compras y ventas virtuales...pero siempre existe un denominador común: la venta de bienes y servicios.

Por utilizar una definición breve, la Asociación para la Economía Digital (ADIGITAL), se refiere al comercio electrónico como: “ El comercio electrónico se puede definir como la compra y venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos,

principalmente Internet”. Por lo que una vez más, la irrupción de la red de redes (Internet), ha modificado considerablemente el comercio tradicional, y todo lo que ello implica; logística, medios de pago, internacionalización, atención al cliente, comunicación, publicidad... y que veremos en el transcurso de este trabajo.

Los primeros mercados electrónicos surgidos en los años 90 basados en muchas ocasiones en el sistema EDI, poseían altas barreras de entrada debido a la elevada inversión requerida, por lo que tan solo grandes empresas podían permitírselo. Sin embargo, con la mejora de las infraestructuras de telecomunicaciones y el abaratamiento del acceso a internet para la población en general a finales del siglo XX, el comercio electrónico despegó.

A partir de entonces nada volvería a ser igual, cualquiera podría comprar y vender a nivel mundial, en tiempo real y sin prácticamente ningún coste, lo que supondría un cambio en todos los modelos de negocio y un incremento exponencial de la competencia.

Aunque en sus inicios el comercio electrónico se dirigía principalmente al consumidor final, son muchas las modalidades que han ido surgiendo a lo largo de su evolución en el tiempo. Las 5 más importantes son;

1. Business to consumer (B2C): esta categoría es también conocida como comercio minorista o retail. Las empresas venden directamente al consumidor final mediante la página web, es una traslación del modelo de negocio comercial tradicional que normalmente requiere un rotación de ventas elevada pues el importe de venta no es muy elevado. Un ejemplo claro puede ser Zara online, donde las ventas de prendas de ropa y complementos se realizan directamente al consumidor sin ningún tipo de intermediario.
2. Business to business (B2B): se refiere a las ventas entre empresas, o lo que en comercio tradicional llamamos venta mayorista o distribuidores. Las relaciones comerciales son a largo plazo ya que pertenecen al comercio intraindustrial. Un ejemplo claro puede ser las relaciones entre Mercadona y sus proveedores. Las ventas online entre Siro, fabricante de galletas, y Mercadona son un tipo de comercio industrial.
3. Consumer to consumer (C2C): es la forma más novedosa de los mercados de segunda mano, es una venta entre particulares a través de anuncios online. Aunque inicialmente el mercado se concentraba en páginas como EBay, hoy en día han

proliferado multitud de apps y webs de venta de segunda mano especializada. Por ejemplo, Micolet es una app de venta de ropa de segunda mano en perfecto estado y con precios más económicos.

4. Business to business to consumer (B2B2C); en este modalidad las empresas venden a otras empresas para llegar finalmente al consumidor, son mercados donde fabricantes, mayoristas y minoristas coinciden y compran y venden en condiciones diferentes según su poder comercial. Un ejemplo claro es Fnac, en su sección de marketplace donde fabricantes y mayoristas pueden vender tanto al consumidor final como a diferentes empresas, con la singularidad de un ajuste de precios por volumen de compra.
5. Peer to peer (P2P): es sin lugar a duda una forma de comercio surgida gracias a la era digital. Se engloba dentro de lo que llamamos la economía colaborativa, aquella en la que los usuarios comparten productos o servicios con el fin de ahorrar costes o incluso con fines ecológicos. Algunos ejemplos clave son los ya mencionados Airbnb o Blablacar (Peciña, QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y MODALIDADES, 2017).

Aunque sean menos habituales, también es importante mencionar otras tres modalidades minoritarias;

-business to employees (B2E), son en su mayoría portales de venta directa y exclusiva para empleados, un ejemplo es el creado por la aerolínea Delta airlines (Europa Press, 2000).

-gouvernement to citizens (G2C) son servicios a la ciudadanía online, un ejemplo es el SAT, servicio de administración tributaria,

-government to business (G2B) son páginas webs especializadas en los negocios entre empresas privadas y administraciones publicas y gobierno, un ejemplo es la página Mercado público del gobierno de Chile (Sistemas de información administrativos , 2014).

### **3.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL E-COMMERCE**

En cuanto al comercio electrónico se refiere, es importante reseñar que existe un doble rasero cuando hablamos de las ventajas y desventajas que este nuevo servicio ofrece. Por un lado tenemos la perspectiva de la empresa, y por otro la del cliente o usuario, es por ello que diferenciaremos entre uno y otro (Anteportamlatinam, 2014).

### **3.2.1 Ventajas para el cliente**

1. Ubicuidad, los consumidores pueden tener acceso a todo tipo de servicios y productos gracias a las tiendas virtuales, sin tener que ajustarse a los horarios comerciales tradicionales.
2. Mayor oferta; gracias al desarrollo del comercio electrónico y la globalización, la importación y exportación de todo tipo de productos permite ofrecer una gama mas amplia en un mayor número de países.
3. Más información disponible, debido a que internet es una fuente de información en estado puro que permite comparar productos, precios, disponibilidad, calidad...
4. Compartir experiencias, y dar opiniones se han convertido en los nuevos hábitos del consumidor más populares y demandados. Hoy en día, no es raro encontrar videos de unboxing de productos, reviews o portales como tripadvisor .
5. Mayor disponibilidad de referencias ya que mantener stock en tienda resulta más costoso que online por lo que permite almacenar mayor cantidad de productos, productos personalizados y posibilidad de rastrear los pedidos desde tu PC o Smartphone gracias a sistemas integrados de trazabilidad (Llano, 2018).

### **3.2.2 Ventajas para la empresa**

1. Disponibilidad, ahora los comercios pueden enviar sus productos a cualquier lugar del mundo eliminando las barreras físicas y geográficas del comercio tradicional. Es también una forma sencilla de internacionalizar una empresa (Peciña, QUÉ ES EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y MODALIDADES, 2017).
2. Acceso a la información, los comercios online pueden utilizar en su beneficio las toneladas de información que se generan en la red con el fin de adaptar sus ofertas a la demanda de los clientes, para mejorar su competitividad y rentabilidad del negocio.
3. Flexibilidad, el negocio online permite hacer pruebas y aprender sin que su coste sea insalvable. Por este motivo, las empresas experimentan con productos, nuevos servicios, campañas, interfaz... para encontrar cual es la solución que más se adapta al comportamiento real de los clientes.
4. Entorno social y la creación de una community es la nueva forma de publicidad de la era digital. Las redes sociales, Facebook, twitter, Instagram, LinkedIn...permiten difundir todo tipo de información para atraer nuevos

clientes, conseguir seguidores y convertir nuestro site en un lugar de referencia virtual.

5. Posibilidad de virtualizar inventarios. Actualmente, gracias a la acción conjunta de las empresas de logística y envíos, y los sistemas de trazabilidad y almacenaje de las empresas, es posible vender productos que aún no están en almacén, o simplemente hacer pedidos bajo demanda lo que permite un mayor ahorro de costes (Llano, 2018).

### **3.2.3 Desventajas del comercio electrónico para la empresa**

1. Captación de clientes, debido a que la competencia es ahora mucho mayor que en el comercio tradicional, ya que existe gran cantidad de negocios online, es necesario diferenciarse y emplear recursos en hacer campañas, posicionamiento SEO, publicidad en Facebook...
2. Gestión de la tecnología, aunque cada vez es mas sencillo el funcionamiento de las páginas web de ecommerce con programas como Wordpress, es necesario tener conocimientos que te permitan gestionar las ventas de la forma más eficiente y económica posible.
3. Capacidad logística y de desarrollo del servicio, el comercio online lleva implícito una gestión de logística y almacenaje muy superior a la del comercio tradicional, por ello las empresas tienen que adaptar sus instalaciones, sistemas y catálogos para poder ofrecer un servicio veraz y de calidad (Llano, 2018).

### **3.2.4 Desventajas del comercio electrónico para el cliente**

1. Seguridad, ya que los pagos en las ventas online se realizan mediante transferencias virtuales o pagos con la tarjeta de crédito, la privacidad de los datos personales y bancarios es necesaria. Por este motivo muchas personas presentan aún aversión a la compra mediante medios digitales por la desconfianza en la web y los ciberataques masivos.
2. Dificultad para completar el proceso de compra. En ocasiones las páginas web y las tiendas virtuales no están bien diseñadas, por lo que realizar las compras se convierte en un proceso tedioso que desemboca en el abandono de la cesta de la compra virtual.

3. Inmediatez. En el comercio tradicional cuando el consumidor detecta algún artículo de su interés, solo tiene que pagarlo y podrá llevárselo a su casa, en cambio en el comercio online y a pesar de que cada vez los envíos se producen con mayor eficacia y velocidad, es aún necesario esperar entre 2-3 días para recibir el pedido (Anteportamlatinam, 2014).

### **3.3 ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN COMERCIO ELECTRÓNICO**

El comercio electrónico y la tecnología en general han cambiado las reglas del juego, tal y como hemos visto a lo largo de los capítulos anteriores. A continuación, nos centraremos en el camino que debe seguir un negocio online para tener éxito y encontrar su mercado en el mundo virtual.

La competencia tradicional suponía un reto para las empresas, sin embargo actualmente su combinación con la competencia online ha duplicado la necesidad de encontrar la ventaja competitiva que permita la captación de clientes, fidelización y aumento de ventas para hacer rentable el negocio online (Peciña, ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO, 2017).

Aunque son muchas las formas en las que hoy en día se puede presentar el negocio online (Marketplace, peer to peer (P2P), economía colaborativa...), la más importante viene a ser la tienda online por ser la más extendida y similar al comercio tradicional.

El comercio electrónico incorpora por tanto características propias del comercio tradicional a distancia, como de la nueva era del comercio. Mantiene la relación con el cliente a distancia (tal y como se hacía en un principio con la venta por catálogo) pero utilizando diferentes soportes ya sea móvil, ordenador, tablets o incluso wearables, además la información disponible sobre los productos es interactiva y se encuentra en múltiples formatos multimedia (video, audio, texto en pantalla, banners...).

No obstante el pilar principal del comercio online lo constituye el proceso operativo que engloba a las actividades de logística y distribución, así como el procesamiento de los pagos mediante medios que garanticen confianza y seguridad. El cliente online utiliza este servicio no solo por el acceso a una mayor oferta de productos y servicios, sino también por el valor añadido generado por la entrega de estos en las condiciones pactadas. Ahora bien, el primer paso para poder definir una estrategia de éxito en el comercio electrónico es conocer cuáles son sus principales fuentes de creación de valor.

### **3.3.1 Fuentes de creación de valor en comercio electrónico**

Aunque son muchas las fuentes de creación de valor existentes en el comercio electrónico podemos destacar 4 principales; (González & Sánchez, 2003)

#### **1. La eficiencia de transacción**

Aumentar la eficiencia de la transacción, supone la disminución de los costes en un sentido amplio. Para ello se pueden llevar a cabo una serie de cambios que permitan aumentar el número de ventas y hacer rentable el negocio online.

- Fortalecer la cadena de suministro, tanto mediante la reducción de costes de transacción como por la integración de los eslabones de la cadena de valor con terceros (outsourcing).
- Ampliar los productos y servicios ofertados gracias a la eliminación de las barreras físicas los catálogos online pueden ser más variados , ya que no existe la necesidad de mantener stock en tiendas físicas que incremente los costes.
- Facilitar los trámites de la transacción mediante el diseño de páginas web sencillas, de confianza y donde la finalización de la compra sea clara y segura.
- Ahorrar tiempo al consumidor mediante el uso de algoritmos que recomienden al cliente productos similares a los ya adquiridos que reduzcan los costes de búsqueda.

#### **2. Creación de complementariedades**

En el negocio online la creación de complementariedades juega un doble papel; por un lado puede ser creación puramente online, por ejemplo la compra online de un ordenador y su servicio postventa, y por otro puede ser una sinergia entre el medio virtual y el producto físico, por ejemplo un pedido online que es recogido en una tienda física, lo que en cierto modo acerca al cliente a un sinfín de productos complementarios al que ya ha adquirido.

#### **3. Creación de fidelidad para favorecer las transacciones futuras**

La fidelización es un proceso necesario en toda empresa que busque alcanzar el éxito, ya que permite consolidar relaciones a largo plazo con clientes y proveedores, y por tanto asegurar ventas. Para su correcta consecución existen dos formas;

- La alteración de los costes de cambio, que implica recompensar a los clientes mediante puntos, descuentos, tarjetas con bonificaciones... pero

también mediante la oferta de productos personalizados y páginas web seguras y familiares.

- El uso adecuado de las externalidades positivas de la web, que permiten la creación de Chatbots, tableros de experiencias, juegos, foros... dónde los clientes preguntan, responden, interactúan y crean fidelidad de la marca.

#### 4. Creación de nuevos modelos de negocio

El comercio electrónico, al igual que en el resto de aspectos ya mencionados, ha revolucionado la forma y modelo de los negocios desde cómo se establece la cadena de valor a cómo se procesan los pagos online.

Las posibilidades parecen inagotables, y cada día surgen nuevas ideas y modelos de negocio gracias a las facilidades y oportunidades ofrecidas por el medio online.

Por ejemplo el tráfico de visitantes se puede ver incrementado exponencialmente debido a la asociación consecutiva de páginas web y redes sociales. Este es el caso de Instagram, 21 buttons y Zara. Los usuarios de Instagram pueden seguir cuentas de los llamados “influencers”, o simplemente de amigos que postean sus looks en la red social, y a su vez lo redirijan a 21 buttons, una app que permite conocer dónde se han adquirido las prendas y el precio de cada una de ellas, además de los enlaces directos a las tiendas online. En España, la mayoría de las prendas de la app pertenecen a la marca más popular de la multinacional Inditex, Zara, lo que ha permitido un aumento del tráfico sin inversión en publicidad, TV, prensa o radio, sino simplemente por la presencia en redes sociales y su combinación “online”+ “offline” (DressCode, 2018).

### 3.3.2 La ventaja competitiva y la estrategia de venta online

La competencia virtual es cada día más intensa y dinámica, y el consumidor se encuentra abrumado por la información y oferta existente. De este modo, solo una propuesta de valor única y diferencial es capaz de mantener a medio y largo plazo un negocio online.

Por tanto, cómo competir, qué ventajas competitivas desarrollar, y qué USP (propuesta única de venta) va a trasladarse al mercado, son preguntas imprescindibles para comenzar en el e commerce (Peciña, ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO, 2017).

USP, *unique selling proposition*, es el motivo por el cual los clientes eligen a una empresa entre sus competidores. Es lo que hace diferente, y por tanto elegible. Es el

factor clave para desarrollar el negocio, la oferta comercial y el marketing de la empresa.

Recordemos que una estrategia competitiva es “conjunto de acciones que una empresa pone en practica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible”.

Históricamente, los economistas han identificado tres estrategias genéricas para conseguir ventaja frente a sus competidores; (Suaréz, 2002)

1. Liderazgo en costes
2. Diferenciación
3. Focalización

Sin embargo, la era digital ha modificado sustancialmente la puesta en práctica de estas estrategias, redefiniéndolas para acércalas a las nuevas formas de competir del comercio digital. Básicamente existen tres formas de adquirir dichas ventajas;

1. Gestión en exclusiva de productos y servicios únicos, es decir creación de un “monopolio online”.
2. Abastecimiento de la mejor solución para el usuario en elementos físicos, mayor rapidez, menos incidencias, mejor servicio post venta, mejor política de devolución...
3. Oferta de productos y servicios más baratos que el resto de sus competidores. Para poder llevar a cabo esta ventaja, necesariamente la empresa ha de ser líder en costes de forma sostenible en el tiempo.

En todo el proceso de diseño y desarrollo del negocio mantener coherencia entre la estrategia de la compañía y la ventaja competitiva es vital para la supervivencia y crecimiento de la empresa.

No obstante la introducción de las tecnologías de la información (TI), ha generado grandes diferencias entre las empresas ya que su aplicación e integración ha sido muy distinta, y en ocasiones fallida.

Desde una perspectiva basada en los recursos, las mejores formas de aplicar las TI para conseguir una ventaja competitiva sostenible son;

1. Reinventando las ventajas derivadas de las TI constantemente
2. Siendo el primero en introducir innovaciones tecnológicas
3. Introduciendo las nuevas tecnologías en la organización para conseguir complementariedades.

Por ejemplo, en el primer caso Zara España implementó la Rfid en todos sus artículos para en un primer momento dar más precisión y eficacia a la cadena de suministro tanto

en almacén como en tienda, sin embargo con el tiempo encontraron nuevas aplicaciones de la Rfid en tienda, como por ejemplo para buscar artículos o bloquear aquellos que ya no son de la temporada. Esta innovación supuso en primer lugar una ventaja y ahorro de tiempo en la logística, y posteriormente se convirtió en una complementariedad en tienda (CEDE, 2015).

## **4. HERRAMIENTAS NECESARIAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO**

### **4.1 LOGÍSTICA Y GESTIÓN DE CANALES EN EL E COMMERCE**

La logística es una parte esencial de la gestión de operaciones de cualquier negocio ya sea tradicional u online. Este proceso implica una serie de actividades que van desde la carga de los productos y servicios a enviar desde el almacén hasta su correcta distribución, pasando por el control aduanero y una exhaustiva trazabilidad que permita la optimización del stock (Peciña, LOGÍSTICA Y OPERACIONES ECOMMERCE, 2017). La logística es un elemento clave y diferenciador para el comercio electrónico y que en cierta medida determina su éxito o fracaso. Las actividades logísticas son muchas y de distinta naturaleza, aunque debido a su extensión sólo nos centraremos en las más relevantes para este trabajo relacionadas con el comercio online y el retail;

1. Gestión de la orden de pedido
2. Gestión de la disponibilidad en almacén
3. Gestión de los gastos de envío y procesamiento de la compra
4. Preparación y expedición del pedido
5. Embalaje, protección y gestión documental necesaria para el envío.
6. Salida de almacén de los pedidos del cliente
7. Envío y entrega del pedido
8. Recogida y/o entrega del pedido al cliente
9. Servicio post venta y gestión de las devoluciones
10. Gestiones administrativas, aduaneras y fiscales tanto en caso de proveedores internacionales como nacionales.

Estas actividades las podemos categorizar en cuatro etapas claramente diferenciadas; aprovisionamiento, almacenaje, logística de envío (que es la que más nos interesa) y post venta o también llamada logística inversa (Asociación española de la economía digital , 2012).

Sin duda en todo el proceso los objetivos son claros, en primer lugar se busca la consecución de la eficacia, es decir la entrega del pedido en tiempo y forma y bajo las condiciones pactadas, y en segundo lugar la eficiencia, que en otras palabras viene a ser conseguir que el coste de los envíos no supere los márgenes comerciales y que de una forma u otra el consumidor asuma el sobre coste de la entrega online.

Debido a la complejidad de las actividades, mencionaremos brevemente cada una de las cuatro etapas principales de las operaciones e commerce.

### **1. Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento engloba algunas de las actividades mencionadas anteriormente como son la gestión de proveedores, la gestión de pedidos, la codificación y carga del catálogo de productos y la gestión de las devoluciones a proveedor, pero no a cliente.

El aprovisionamiento es la parte fundamental para garantizar una buena eficiencia operativa, ya sea para empresas manufactureras que necesiten de la transformación de los inputs o materias primas, o para empresas de retail de venta directa al consumidor con función comercial que no llevan a cabo ningún proceso de fabricación (Peciña, LOGÍSTICA Y OPERACIONES ECOMMERCE, 2017).

Algunos de los aspectos más importantes a destacar en las actividades de aprovisionamiento son;

- Gestión de los proveedores con menor integración a través de procesos manuales (fax, mail, teléfono...) para garantizar el suministro en tiempo y ubicación.
- Gestión de pedido a proveedores mediante el sistema EDI (electronic data interchange) por ser el más extendido, pudiendo utilizarse cualquier otro.
- Creación del catálogo de productos y control del stock para garantizar fiabilidad y rapidez y reducir al máximo los errores en la cadena de abastecimiento.

Un ejemplo de éxito de aprovisionamiento es Decathlon, la empresa retail de material deportivo a precios bajos que utiliza la técnica 20/80, es decir mantiene sus plantas logísticas y almacenes equipados con el 20% de las referencias que le suponen el 80% de las ventas. De este forma los artículos minoritarios o de alta gama se piden directamente a fábrica para evitar la acumulación de existencias y el apalancamiento monetario. Por este motivo la gestión de proveedores es una tarea de rigor que exige la máxima precisión para evitar roturas de stock y garantizar el servicio de pedidos (TotalSafePack, 2016).

### **2. Almacenaje**

Esta fase comienza cuando los proveedores entregan las mercancías de los pedidos en un almacén y comprende una serie de actividades imprescindibles como son; la recepción de

mercancías, la verificación de albaranes y gestión documental, la ubicación y el control del inventario.

En el caso del comercio electrónico el almacén puede cumplir su papel a través de 3 estrategias distintas pero compatibles entre sí como; dropshipping, almacén propio o almacén subcontratado.

El caso más novedoso es el dropshipping, una técnica de almacenaje en la que existe una total integración con la tienda online, ya que es el propio fabricante quien se encarga de hacer llegar el producto al cliente final en base a las ordenes de pedido de la tienda online. Ahora bien, para simplificar el proceso de recepción de las mercancías es necesario una subdivisión entre la entrada del producto y el almacenamiento (Asociación Española de Economía Digital, 2016).

- **Entrada del producto o recepción de mercancías;** es uno de los procesos más importantes, empieza con la planificación de la descarga del producto y finaliza con la clasificación de las referencias. Este subproceso, engloba la descarga física, el control de calidad, la clasificación y el etiquetado. También se verifican que los productos este en buenas condiciones, y cumplan con las cantidades y referencias.
- **Almacenamiento:** juega un papel clave en la productividad pues la disposición y distancia a recorrer dependen de las decisiones previas de la gestión de operaciones. Las formas de almacenaje son muchas, y suelen quedar en las manos de gestores que conocen los productos y espacios necesarios para maximizar la capacidad y reducir los tiempos de entrega.

Un caso de éxito de gestión de inventarios es la empresa MYTA dedicada a la explotación de arcillas absorbentes y productos para el cuidado de mascotas, que ante una demanda incierta y una capacidad limitada de producción no era capaz de asegurar un abastecimiento a sus clientes. Por este motivo, desarrollaron un software para prever la demanda e integrar la planificación de la producción, el inventario y el transporte, consiguiendo de esta manera una reducción de costes de almacenamiento, un aprovisionamiento real basado en la demanda y un ahorro en el tiempo empleado a la planificación de stock (Polo, 2015).

### **3. Logística de envío**

El envío de los pedidos de clientes es el auténtico quid de la cuestión del comercio online, ya que su procesamiento y entrega son vitales para asegurar la venta y posterior fidelidad a la empresa. En resumen los pasos esenciales para garantizar un envío son;

- Control y reserva del stock, que supone una sincronización del stock lo más precisa posible con el almacén, teniendo en cuenta las posibles inferencias entre el disponible físico y el disponible en web.
- Picking, es el proceso de preparación del pedido y puede ser unitario o colectivo. (pedido a pedido, o varios a la vez).
- Handling, es la consolidación de los artículos recogidos que conforman un pedido.
- Packing, supone el proceso de embalaje y empaquetado de los productos. Es un paso muy importante sobre todo en el caso de mercancías frágiles o peligrosas. Es una partida de gasto importante ya que el proceso de desembalaje se ha convertido en toda una experiencia para el consumidor, el llamado “unboxing” forma parte del valor añadido del producto, por lo que las empresas no se limitan a un simple empaquetado. Un ejemplo claro es la empresa *Lush cosmetics*, que utiliza cajas 100% recicladas con mensajes personalizados, muestras gratuitas de productos y embalajes muy vistosos (Lush cosmetics, 2019).
- Documentación y facturación, es necesario para realizar el envío en un marco legal. Los documentos necesarios son el albarán y la factura o ticket, que en comercio online es enviada mayoritariamente por medios electrónicos.
- Envío, implica la gestión de las expediciones a los transportistas según sus indicaciones (Peciña, LOGÍSTICA Y OPERACIONES ECOMMERCE, 2017).

Una vez que las fases han sido completadas con éxito solo queda la entrega del producto al consumidor final. Hoy en día, las empresas de paquetería ofrecen muchos tipos de entrega (en el mismo día, en 48 horas, express, nocturna, en fin de semana...), sin embargo el ya conocido problema de la última milla, es decir los últimos kilómetros que tienen que recorrer los paquetes en vías urbanas hasta su lugar de destino son sin duda lo más imprevisibles y costosos que pueden generar problemas en los tiempos de recepción de los pedidos (FHios, 2018).

Por este motivo, la tecnología vuelve a ser una vez más la solución para el transporte del e commerce. Las alternativas que se han puesto en practica más recientemente son; los medios de transporte ligeros como drones, robots, patinetes eléctricos, bicicletas..., los puntos de recogida autorizados como Celeritas, taquillas Amazon o Correos, las startups como *Last Mile team* que ofrecen un servicio de transporte exclusivo para las zonas urbanas y por último el tracking mediante el uso del Big Data, que permite perfilar las rutas de envío, el comportamiento de los consumidores y la optimización de los procesos.

#### **4. Servicio de post venta o logística inversa**

La logística inversa hace referencia al flujo de envíos desde el cliente al punto de expedición por causas de naturaleza muy distinta (artículos dañados, artículos no pedidos, artículos en garantía y devoluciones). La gestión de las devoluciones es esencial para la experiencia del cliente y para el control del stock del comercio online. A diferencia del comercio tradicional, las devoluciones del e commerce suponen un coste más de transporte que ha de ser asumido o bien por la empresa o bien por el propio consumidor. Además un buen servicio de devolución de artículos aporta más seguridad y confianza a los consumidores e incita a la compra, ya que existe la posibilidad de devolución en la mayoría de casos sin sobrecoste (Asociación Española de Economía Digital, 2016).

Un ejemplo es Zalando, una tienda de moda y calzado alemana que ofrece un servicio post venta muy desarrollado. La empresa permite a sus clientes devolver los artículos en cualquier punto Celeritas o bien mediante la recogida del pedido a domicilio sin ningún tipo de cargo, además la devolución es sencilla pues todas las etiquetas necesarias vienen en el paquete del envío y en caso de pérdida, el usuario puede acceder a la página web registrar la devolución y automáticamente se le generan las etiquetas necesarias para ello. Por último, como parte fundamental a la logística inversa, se encuentra la atención al cliente, que veremos más detalladamente a continuación (Zalando, 2019).

#### **5. Atención al cliente**

La atención al cliente engloba tanto la experiencia del consumidor con la empresa, como el medio de interacción de estos con la misma debido a la carencia de contacto humano directo.

Actualmente un servicio óptimo y eficaz de atención al cliente es una herramienta estratégica necesaria para fidelizar clientes, aumentar ventas y crear tráfico web. Aunque en sus comienzos este era concebido como un centro de gestión de incidencias, reclamaciones y quejas, hoy se ha convertido en un lugar de creación de valor para el cliente y una pieza clave en el complejo engranaje del e commerce.

Su importancia es tal, que la publicidad y visibilidad en las páginas web son requisitos imprescindibles para garantizar un mayor número de ventas, ya que según la ONTSI el miedo a no poder devolver un producto se convierte en un freno a la compra online para el 71,1% de los internautas (Asociación española de economía digital, 2016).

Las formas de comunicación en la web han ido cambiando sustancialmente a lo largo de los años, no solo a nivel particular de usuarios sino también empresarial. Por ello son muchas las alternativas utilizadas por las empresas para comunicarse con sus clientes en caso de incidencias, algunas de ellas son; la atención telefónica, los correos electrónicos y formularios de contacto, los chatbots, el clic to call, los asistentes virtuales o las redes sociales. Recordemos que en el comercio electrónico no solo se compra el producto, sino también el servicio y el valor añadido de poder elegir donde y como quiere hacerse una compra sin tener en cuenta las barreras temporales y/o físicas.

#### **4.2 MEDIOS DE PAGO ONLINE Y SEGURIDAD**

En promedio los españoles compran online 3 veces al mes con un gasto total medio de 77 euros según los datos aportados por el IAB Spain, asociación del sector de la publicidad y comunicación digital en España. Aún considerando exclusivamente la población nacional, el volumen de ventas online alcanza cifras astronómicas, por este motivo no solo la logística y gestión de los pedidos juegan un papel importante en el proceso del comercio electrónico, sino también los medios de pago y la seguridad bancaria (Peciña, MEDIOS DE PAGO PARA LA VENTA ONLINE, 2017).

El e-banking, la extensión de las tarjetas frente al pago en efectivo, el pago a contrarrembolso, PayPal, Apple pay, el bitcoin y las transferencias bancarias han revolucionado el sistema de cobro del comercio, obligando a realizar numerosas adaptaciones y a la creación de un marco regulatorio amparado por el estado y el sistema financiero.

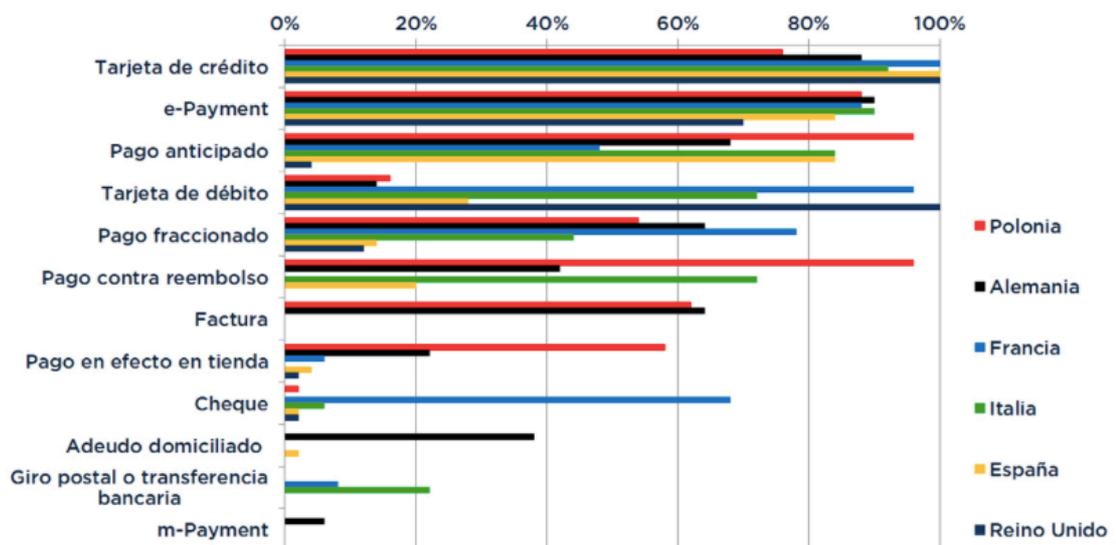
Sin embargo todas las tecnologías existentes presentan limitaciones, ya que en ocasiones es difícil identificar al cliente, existen fraudes (impagos, tarjetas falsas, operaciones sin crédito...) y las alternativas a las tarjetas están aun poco extendidas como por ejemplo la identificación por variables biométricas, NFC, o las criptomonedas. Además los recientes ciberataques y robos de datos a grandes compañías están actuando como freno para los internautas que desean realizar compras online debido a la incertidumbre generada y al desconocimiento de los procesos de pago. Lógicamente, el dinero es un objeto de preocupación tanto para el comprador, ya que en la inmensa mayoría de casos las compras se realizan con tarjetas de crédito asociadas a cuentas bancarias donde se encuentran las finanzas personales del cliente, pero también para el vendedor ya que de su cobro depende

la viabilidad de la empresa y los beneficios generados (Centro del sector financiero de PwC e IE Business School, 2015).

Por tanto, hoy en día el comercio electrónico ha de estar preparado para procesar cualquier tipo de e- payment, ya que en primer lugar se asegura un mayor número de ventas al ofrecer más posibilidades de pago, y en segundo lugar, cada vez más las compras son más frecuentes por este tipo de canal, por lo que cuanto más preparada este una empresa, más oportunidades para sobrevivir y crecer tendrá en un futuro a medio plazo (Indra TecnoCom, 2017).

Teniendo en cuenta los datos aportados por una encuesta realizada a las 50 mejores tiendas de los siguientes países sobre los medios de pago ofrecidos podemos observar que;

Figura 4.1: Preferencia de uso de los medios de pago online en diferentes países de la UE



Fuente: Puro marketing (2014)

En cualquiera de los países objeto de estudio, las tradicionales tarjetas de crédito/débito son el medio de pago online más utilizado, seguido del llamado e- payment, que engloba muchas formas de pago como las wallets, paypal, contactless... Por el contrario, el mobile payment es aún minoritario aunque en auge debido al extendido uso de los smartphones para prácticamente cualquier actividad cotidiana y a la seguridad ofrecida por el método de encriptado (Puro Marketing, 2014).

Al igual que ha ocurrido en el resto de sectores de la economía y la sociedad, los avances obligan a realizar cambios en la legislación para que lo desconocido o novedoso pase a ser parte de la sociedad y pueda estar controlado y regulado por el legislador.

En el caso de España por ser miembro de la UE, los medios de pago online están regulados por la directiva 2015/2366 sobre servicios de pago en el mercado interior que afecta a todas las operaciones dentro de la unión. El texto contempla toda la regulación necesaria para mantener el orden y la seguridad en las actividades de cobro electrónico para/con los países de la unión. En España la adaptación a la Directiva obligó en 2018 a la publicación del Real Decreto Ley 19/2018 sobre servicios de pago y otras medidas urgentes en materia financiera, en el cual se regulan todas las materias del texto europeo así como la gestión y protección de datos, los riesgos, procedimientos y sanciones en caso de fraude.

Otro aspecto importante a considerar en los pagos electrónicos es la ahora llamada ciberseguridad. Su relevancia se debe al actual flujo de creación de información sensible relativa a datos bancarios, información personal privada, fotos, vídeos... que exigen protección frente a los ataques de hackers profesionales (Laucitie, 2018).

En el campo del e commerce, la seguridad bancaria es imprescindible tanto para los compradores como para los vendedores, por eso desde el año 2006, se creó el PCI SSC (Payment Card Industry Security Standards Council), un estándar de seguridad que consta de requerimientos necesarios para proteger la información sensible de las tarjetas de crédito y débito (PCI, 2018).

## **5. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR ONLINE**

### **5.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN ESPAÑA**

Durante los capítulos anteriores hemos visto todas las virtudes, desventajas y cambios que se han producido con la irrupción del e commerce, sin embargo aún no hemos comentado cuál es la respuesta de los consumidores a esta nueva forma de consumo.

No obstante, no todos los países presentan la misma predisposición a la compra online, y menos aún lo hacen los diferentes sectores de la sociedad. Por ejemplo, una persona jubilada en torno a los 70-80 años presenta, por norma general, una mayor aversión a la compra online que un joven de 25-30 años o una persona adulta entre los 40-50 que están más familiarizados con las nuevas tecnologías y medios de pago.

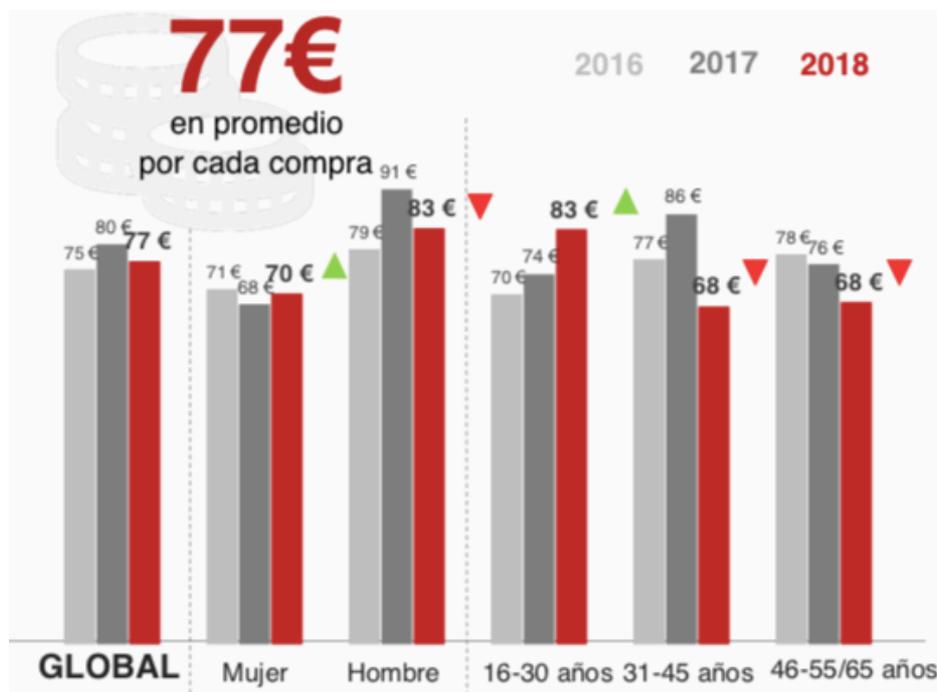
En primer lugar, vamos a analizar cuál es el perfil del consumidor online en nuestro país, para posteriormente establecer una comparativa a nivel europeo y mundial, ya que el comercio electrónico exige su estudio en un contexto global.

Según los datos aportados por el estudio anual de e commerce 2018 en España realizado por el IAB, la franja de usuarios online se concentra entre los 16 hasta los 65 años. El perfil más generalizado son mujeres entre los 31-45 años (51%) frente al (49%) de hombres, con estudios universitarios, hijos en el hogar y trabajando actualmente.

Los medios que más utilizan para conectarse a internet son el Smartphone, seguido del ordenador, y por último la Tablet, además son activos en las redes sociales, principalmente en Facebook y WhatsApp (Montanera, Estudio anual e commerce 2018, 2018).

Ahora bien, una vez definido el perfil más habitual del consumidor online en España en términos cualitativos veamos lo que suponen en términos cuantitativos.. Una vez más, analizando los datos del IAB España, el número de compras promedio realizadas por los españoles es de 3 veces al mes, con un gasto de 77 euros por cada una de ellas.

Gráfico 5.1: Evolución del gasto medio online en España por edad y género



Fuente: IAB Spain (2018)

En el gráfico anterior podemos observar que tres segmentos de la población han reducido su gasto en el comercio electrónico (hombres, adultos de 31-45 años y de 46-55 años)

mientras que las mujeres lo han aumentado y los más jóvenes entre los 16-30 años también.

Sin embargo, hay que tener en cuenta las diferencias en el comportamiento online entre generaciones que conviven en el presente, pero que poseen patrones de consumo completamente distintos por los acontecimientos vividos desde que nacieron. Además según los productos o servicios que una empresa vaya a vender en la red, serán necesarias unas estrategias de marketing u otras, siempre con el objetivo de adaptar las ofertas online lo máximo posible al target al que se dirigen (Nielsen Global, 2015).

Aunque existen diferentes clasificaciones para las generaciones actuales, en este caso se ha utilizado la proporcionada por el estudio de Nielsen holding que divide a la población en 5 generaciones distintas; generación Z (15-20 años), Millenials (21-34 años), generación X (35-49 años), Boomers (50-64 años) y por último, la generación silenciosa (+ 65 años).

**1. Generación Z ( 15- 20 años)** Es la franja de edad más joven, se les podría considerar en general adolescentes y jóvenes que han nacido con las nuevas tecnologías. Sin embargo, sus hábitos de consumo se concentran en el offline por carecer en muchas ocasiones de medios de pago electrónicos (cuentas bancarias, tarjetas de crédito, paypal, Apple pay...), por este motivo compran más en tiendas físicas.

La mayoría de los productos adquiridos son moda y tecnología, y cuando realizan compras online suelen ser a través del móvil en detrimento del PC.

Además son poco fieles a las marcas, se mueven por experiencias, sobre todo en redes sociales o personales, ya que son muy susceptibles a la figura de los influencers, a los blogs, foros de opiniones, y los llamados videos de YouTube “unboxing” o “reviews” sobre productos (Nielsen Global, 2015).

Tienen poco poder adquisitivo, por lo que el uso de agregadores de ofertas y cupones descuento son los principales drivers de la compra online. El gasto promedio es de 20 euros por compra con una periodicidad de entre 2-5 veces al mes.

Por ultimo, exigen la personalización de ofertas y la brevedad en los tiempos de entrega de pedidos, ya sea a domicilio o entrega en tienda física.

**2. Generación de Millenials (21- 34 años)** La generación millennial es aquella nacida en plena expansión y desarrollo de las nuevas tecnologías. La mayoría de ellos han experimentado numerosos cambios que han marcado grandes diferencias en la

sociedad actual, como por ejemplo, la entrada a la UE, la anexión a la moneda comunitaria o la irrupción de internet en los hogares, antes considerado como herramienta de trabajo exclusiva de las empresas y administraciones públicas. Estas son, entre muchas otras, las razones por las que se les considera los hijos de la tecnología, y como consecuencia sus hábitos de consumo, su vida diaria y su trabajo están fuertemente marcados por la influencia de internet, las apps y la digitalización de numerosos procesos que anteriormente sus padres llevaban a cabo analógicamente (Observatorio Cetelem, 2018).

En cuanto a su comportamiento como consumidores se refiere, los millenials destacan por la conexión entre el mundo offline y el online, es decir son capaces de comprar directamente online, pero también de informarse a través de la red para luego adquirirlo en la tienda física, fotografiar en tienda física para luego comprar online o buscar en internet las tiendas físicas que más le convienen según su situación geográfica.

Además, son impulsores natos de la economía colaborativa conectada, por eso el uso de apps como blablacar, airbnb, wallapop, es muy extendido, y en muchas ocasiones prefieren el intercambio de bienes y la compra a productores locales que la compra en grandes superficies de distribución.

En el gráfico siguiente podemos ver cuales son las principales preferencias en los hábitos de compra de los millenials, comparando en primer lugar con el grupo generacional inmediatamente superior de miembros mayores de 35 años (color morado), la media europea (circulo azul oscuro), y por último los millenials en España (color azul agua).

Figura 5.2 : Principales preferencias en los hábitos de compra de los millenials



Fuente: Observatorio Cetelem (2018)

Por último, es importante destacar que son activos en redes sociales, y que por tanto la publicidad y las compras en este tipo de medios es decisivo, y ha de tenerse en cuenta en el seno empresarial a la hora de ajustar las ofertas comerciales al target “millenials” (Observatorio Cetelem, 2018).

### 3. Generación X ( 35-49 años)

La generación X comprende a todos los nacidos con el despegue de los primeros ordenadores y el acceso a internet. Este grupo generacional es sin duda el mayor consumidor en la red, pues posee mayor poder adquisitivo que sus parientes generacionales y además está acostumbrado a la tecnología y confía en ella. La frecuencia media de compra ronda las 19 transacciones anuales, con un coste medio en torno a los 190\$ según los datos aportado por el informe anual de KPMG , cifra inferior al gasto de los baby boomers. En cuanto a las categorías de productos más demandadas por este grupo generacional, cabe destacar el mobiliario, la perfumería, la parafarmacia, la decoración para el hogar y los zapatos en el caso de las mujeres.

Además la generación X, utiliza tanto canales online como offline para informarse sobre los productos o servicios antes de adquirirlos, sin embargo el canal más utilizado es sin duda la consulta mediante internet ( 56% de los casos frente al 20% de visitas a las tiendas físicas) (KPMG International, 2017).

Por último, podemos definir a esta generación como la más eficiente, ya que sus miembros buscan en todo momento, los mejores precios y la mayor calidad, y por este motivo utilizan la compra online como el medio principal para conseguirlo, pues en primer lugar la oferta es superior, y en segundo lugar permite utilizar comparadores que facilitan la tarea y ofrecen mejores oportunidades de compra que el medio offline.

#### **4. Generación Baby Boomers (50- 64 años)**

Comprende a todos los nacidos en la mayor expansión demográfica de los años 60, actualmente son los padres de los millenials y por tanto están muy influenciados por ellos. En esta franja generacional la compra online es considerada más cómoda y posee mayor relación calidad precio que la compra offline, además los baby boomers son curiosos y consideran conveniente el medio online y las ofertas de este (Entrepreneur, 2017).

La barrera más importante es la desconfianza, por eso solo utilizan webs seguras y métodos de pago homologados. A pesar de que su frecuencia de compra es inferior a la de la generación X, su gasto medio por transacción es muy superior y ronda los 203\$, los que les convierte en un target clave. Su gasto se concentra principalmente en dos categorías de producto; electrodomésticos y productos del hogar y parafarmacia/ salud. Sin embargo, al contrario que en el resto de generaciones, los baby boomers no conectan el mundo online y offline tan fácilmente, por lo que no son considerados omnicanal. Un ejemplo es el uso del Smartphone para consultar productos online cuando se encuentran en la tienda física, en el caso de la generación X o de los millenials, esto ocurre en el 70% de las ocasiones, en cambio los baby boomers no lo hacen el 50% de las veces.

#### **5. Generación silenciosa (+ 65 años)**

Este grupo generacional no es activo en la red, por lo tanto su relevancia es menor. Está compuesto por padres de la generación X y de algunos baby boomers, por lo que su actividad online está guiada en la mayoría de las ocasiones por sus hijos. Desconfían de la web, y prefieren los pagos en efectivo por lo que resulta un freno en las compras online. Se comunican principalmente por medios de interacción con voz, no poseen en la mayoría de ocasiones de redes sociales, y el consumo de contenidos se realiza principalmente mediante la televisión. Por este motivo, no es un target relevante del comercio electrónico, sino que son sus hijos los baby boomers o la generación X el público objetivo para recibir ofertas comerciales de productos que puedan servir a sus padres, ya que estos no son activos en el comercio online (Nielsen Global, 2015).

## **6. CASO PRÁCTICO ZARA ONLINE**

### **6.1 LA INDUSTRIA TEXTIL Y LA REVOLUCIÓN DE ZARA**

Zara, es una empresa española surgida tras muchos años de trabajo, esfuerzo y evolución constante, que pertenece a uno de los grupos de distribución de moda más grandes del mundo, Inditex, que es hoy en día un referente de la moda y el comercio. En el año 1963, un pequeño taller de A Coruña dedicado a la confección de vestidos y batas de mujer decidió dar un gran salto y diversificar el negocio hacia la fabricación textil de todo tipo de prendas, como resultado en 1975 se inaugura la primera tienda Zara.

A partir de ese momento surge por primera vez en España un nuevo modelo de negocio textil, donde el cliente es el centro de las decisiones, al que se le ofrecen productos adaptados a sus preferencias y con precios asequibles. Nace así en el año 1977 lo que hoy conocemos como “fast fashion”, un modelo de negocio disruptivo en el sector donde se rompe con el modelo único de 2 colecciones al año, y en el que cada semana se presentan novedades y se diseñan múltiples colecciones por cada campaña verano- invierno.

Debido a la dimensión del grupo Inditex, que ahora cuenta con 8 marcas distintas dirigidas a todo tipo de perfiles; Zara, Pull & Bear, Oysho, Massimo Dutti, Stradivarius, Bershka, Üterque, y Lefties, nos centraremos en Zara, el buque insignia del holding empresarial y el que presenta mayor número de cambios hacia las nuevas tecnologías.

A pesar de que el sector textil es considerado uno de los pioneros en la industrialización, y por tanto puede interpretarse como arcaico, Inditex ha conseguido integrar las nuevas tecnologías en toda su cadena de valor, desde la producción y la logística hasta el consumidor final mediante la experiencia de compra online. Por este motivo se ha realizado una encuesta para analizar cómo es el comportamiento del consumidor respecto a la compra online ofrecida por Zara.

Zara, saltó al mercado online a mediados del año 2010 debido a la gran aceptación que estaba teniendo entre sus principales competidores, Mango, HM...etc A pesar de su tardanza, hoy en día es innegable el éxito alcanzado por la marca en la venta virtual, y su rápida expansión al resto de mercados.

A continuación, en base a los resultados obtenidos en la encuesta vamos a comprobar cuál es el grado de aceptación del e-commerce de Zara, cómo son los consumidores de la marca y qué percepción existe frente al futuro del comercio online (Inditex, 2019).

## 6.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA ZARA ONLINE

La encuesta realizada mediante medios digitales, en este caso google forms, ha recabado un total de 105 respuestas en computo global siendo inferior en algunas de las preguntas. El total de preguntas es 16, dividido en bloques según el objetivo a alcanzar en cada uno de ellos. Las primeras preguntas están relacionadas con el perfil de la muestra en cuanto a edad, ingresos, género...etc y son más generales, el segundo bloque está directamente relacionado con el comercio electrónico de Zara online y el perfil del consumidor de la tienda virtual de Zara y el tercer bloque es más abierto ya que son preguntas de opinión sobre el impacto del comercio electrónico en general.

A continuación vamos a analizar una a una las respuestas a las preguntas, con el fin de llegar a una serie de conclusiones sobre el comercio online de la gran distribuidora de moda española Zara.

### 6.2.1 Datos de la muestra

La muestra conseguida corresponde a un total de 105 encuestados comprendidos entre los 19 y los 56 años según los datos aportados. En el siguiente gráfico están representadas todas las edades con sus correspondientes frecuencias habiéndose perdido 4 valores, lo que nos deja un total de 101 respuestas.

Gráfico 6.1: Distribución de edades de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en el gráfico, la mayoría de los encuestados corresponde al rango de edad comprendido entre los 20 y los 25 años, sin embargo debido a la magnitud

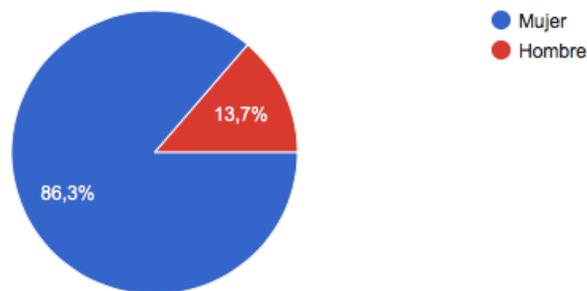
de la muestra, que cuenta con intervalo entre los 19 y los 56 años, la media de edad se sitúa en los 35 años.

En cuanto al género se refiere, la encuesta ha sido respondida por una mayoría de mujeres, tal y como refleja el siguiente diagrama de sectores.

Gráfico 6.2: Diagrama de sectores del género de los encuestados

### ¿Cual es su género?

102 respuestas



Fuente : Elaboración propia

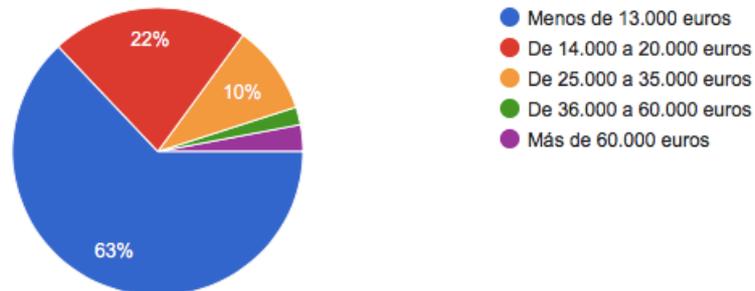
Del total de respuestas, en este caso 102, el 86,3% fueron mujeres frente al 13,7% de hombres. Este resultado viene dado en parte por el público objetivo al que fue dirigida la encuesta pero también por la oferta que tiene Zara de moda femenina frente a masculina.

Por último para cerrar con los datos muestrales vamos a analizar cuáles son los niveles de renta de los clientes habituales de Zara online teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados son jóvenes entre los 20- 25 años.

Gráfico 6.3: Distribución de niveles de renta de los encuestados

### ¿Cuál es su nivel de renta anual?

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia

A la vista del diagrama de sectores, el 63% de los encuestados posee unos ingresos anuales inferiores a 13.000 euros brutos anuales, ello es debido a que la mayoría son aún estudiantes dependientes de las rentas familiares. El siguiente sector con unos ingresos anuales entre los 14.000 y los 20.000 euros anuales, representa al 22% de los encuestados, que analizando junto con los gráficos de edades, vemos que corresponde mayoritariamente a jóvenes entre los 26-37 años de edad.

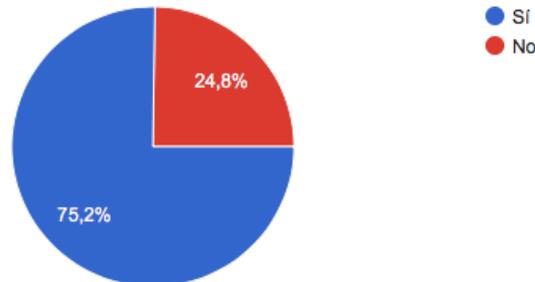
### 6.2.3 Comportamiento del consumidor de Zara online

A continuación vamos a analizar las respuestas relacionadas directamente con el comercio electrónico de Zara y el comportamiento del consumidor. Para ello empezaremos con la primera pregunta sobre la utilización de Zara online.

Gráfico 6.4 : Distribución de encuestados que han realizado compras en Zara online

**¿Ha comprado en alguna ocasión en Zara online?**

105 respuestas



Fuente: Elaboración propia

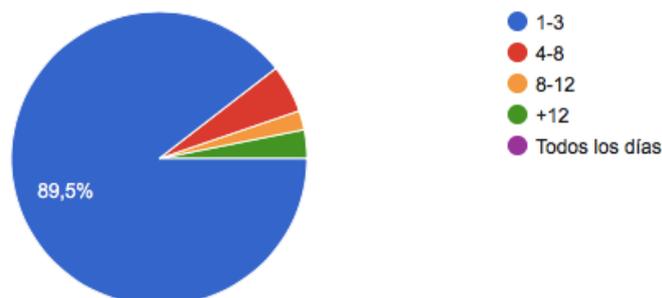
A la vista del resultado, y teniendo en cuenta el total de respuestas, una gran mayoría de encuestados ha utilizado en alguna ocasión la tienda virtual de Zara. Sin embargo, llama la atención que casi un 25% no lo haya hecho aún, y sería necesario realizar una encuesta en profundidad para conocer cuáles son las razones que frenan el uso del comercio electrónico de Zara.

Si continuamos con el análisis, resulta imprescindible conocer cuál es la frecuencia de compra online de los encuestados. En este caso, con un total de 95 respuestas, la mayoría de los encuestados compra entre 1-3 veces al mes por lo que el volumen de compra es todavía reducido.

Gráfico 6.5 : Distribución de la frecuencia de compra online de los encuestados

**¿Cuál es su frecuencia de compra online al mes?**

95 respuestas



Fuente : Elaboración propia

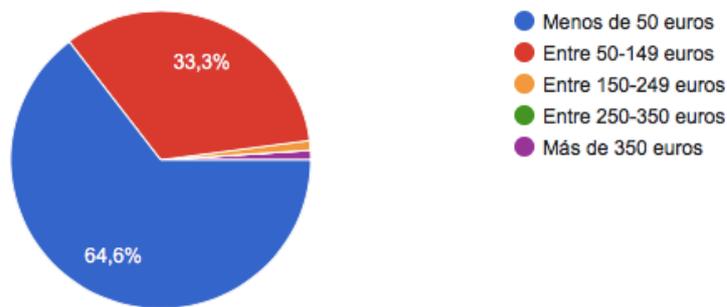
En el diagrama de sectores, podemos observar que el 90% de los encuestados realiza entre 1-3 compras al mes, mientras que solo el 10% restante realiza más de 3 y ninguno de los encuestados compra todos los días.

Ahora bien, una vez que sabemos la rotación de ventas online, es preciso concretar cuál es el gasto medio por compra, y analizar el peso de Zara online en computo global.

Gráfico 6.6: Distribución del gasto medio online al mes de los encuestados

### ¿Cuál es su gasto medio de compra online al mes?

96 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Según los resultados conseguidos, se observa que el 64,5% de los encuestados realizan compras con un gasto inferior a los 50 euros. El siguiente intervalo más numeroso es aquel que comprende un gasto entre los 50- 149 euros y solamente 2 personas de las encuestadas realizan un gasto superior a los 150 euros al mes en compras online.

Aún así es necesario profundizar en la interacción actual de los clientes de Zara con sus tiendas tanto física, como virtual, por eso las siguientes preguntas persiguen determinar cómo es la conexión online/ offline, y cuáles son las principales razones de uso de una u otra.

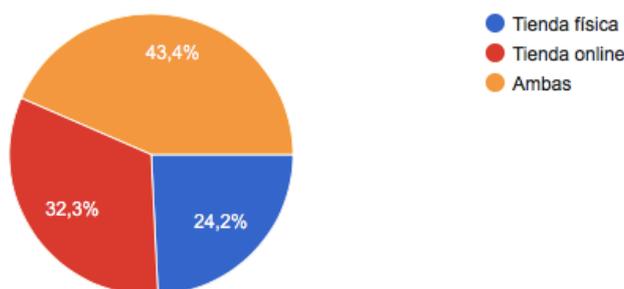
En el siguiente diagrama de sectores podemos ver que de un total de 99 respuestas, el 43, 4% de los encuestados demanda una conexión entre la tienda física y la tienda online, ya que cuando un cliente busca enterarse de las novedades y comprar en Zara, utiliza ambos métodos. Sin embargo llama la atención que el segundo grupo más numeroso, con un

porcentaje del 32,3% de respuestas, sea el uso de la tienda online y no de la tienda física, lo que deja claro cual es la tendencia actual del consumidor.

Gráfico 6.7: Distribución de preferencia entre tienda física u online de los encuestados

### Cuando quiere enterarse de las novedades y realizar compras en Zara, ¿acude a la tienda física o a la tienda online?

99 respuestas



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente pregunta se ha intentado descubrir cuáles son las principales razones por las que los consumidores encuestados utilizan la tienda virtual de Zara. Del abanico de respuestas propuesto, la mayoría han seleccionado como razón principal la comodidad (61,7%), la siguiente razón más votada fue la existencia de una mayor variedad de productos y ofertas (37,2%), y por último la tercera con un porcentaje superior al 30%, fue la facilidad en el proceso de compra.

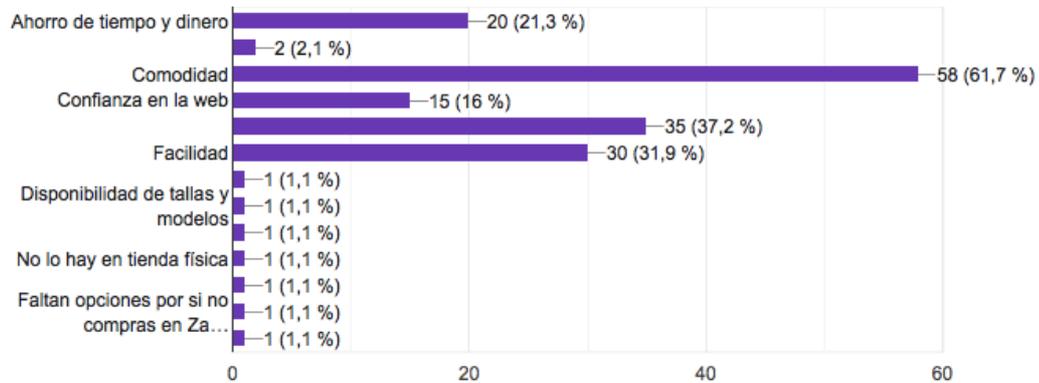
Las siguientes razones con menor porcentaje de respuestas son el ahorro en tiempo y dinero (21,3%) y la confianza en la web (16%). La respuesta “otro”, permitió a los encuestados responder de forma abierta siendo las razones propuestas las que se mencionan a continuación; disponibilidad de tallas y modelos, no hay en tienda física y el producto está mejor cuidado que en la tienda. Por último existen 2 respuestas que niegan haber comprado en Zara online.

Gráfico 6.8: Principales razones de uso de Zara online de los encuestados

¿Cuáles son sus principales razones de consumo de Zara online?



94 respuestas



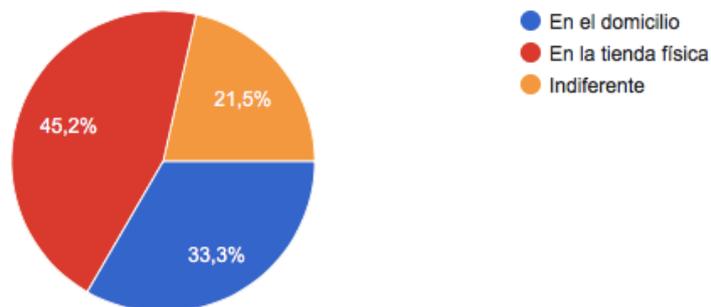
Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta presupone que los encuestados han realizado en alguna ocasión un pedido online de Zara, y por tanto se quiere conocer cuáles son las preferencias de entrega; tienda física o a domicilio.

Gráfico 6.9 : Distribución de preferencias de entrega de pedidos online de los encuestados

Quando realiza compras online en Zara, ¿dónde le gusta recibir el pedido?

93 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Sorprendentemente, a la vista de los resultados la mayoría de los encuestados prefieren recibir sus pedidos en la tienda física, aunque desconocemos las razones, y tendríamos

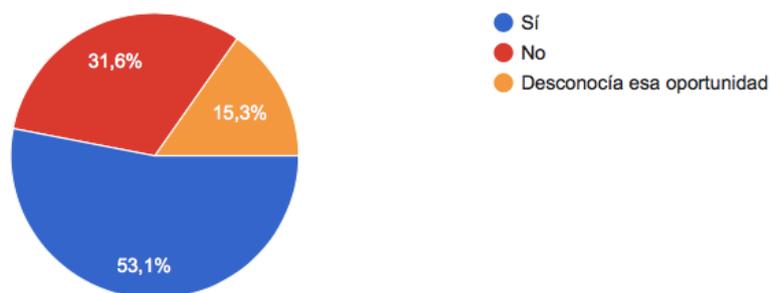
que profundizar más aún en la encuesta, la comodidad y la disponibilidad de recogerlo en cualquier momento en la tienda sin depender de que acuda el mensajero podría ser una de ellas, sin embargo no podemos afirmarlo por carecer de datos.

Para continuar con el análisis de la tienda online/offline, se preguntó a los encuestados si alguna vez habían realizado un pedido iPod en alguna de las tiendas físicas de Zara España.

Gráfico 6.10: Distribución de los encuestados que han realizado pedidos online en tiendas físicas

**¿Alguna vez ha hecho un pedido online en una tienda física de Zara a través de los iPod de sus dependientes?**

98 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Una vez más, solo la mitad de los encuestados conocía esta oportunidad y había realizado un pedido de este estilo (53,1%), sin embargo más del 30% no lo había hecho nunca y un 15% desconocía esta oportunidad de compra.

Sin duda esta es la máxima aplicación de la conexión entre ambas tiendas (online y física) conseguida hasta el momento. Además en base a los datos aportados durante la encuesta, se observa que la tendencia de compra del futuro apuesta cada día por una mayor integración entre la tienda física que cada vez más actúa como escaparate, showroom y lugar de encuentro, y la tienda online, siempre disponible, y con mayor oferta y variedad que la tienda física.

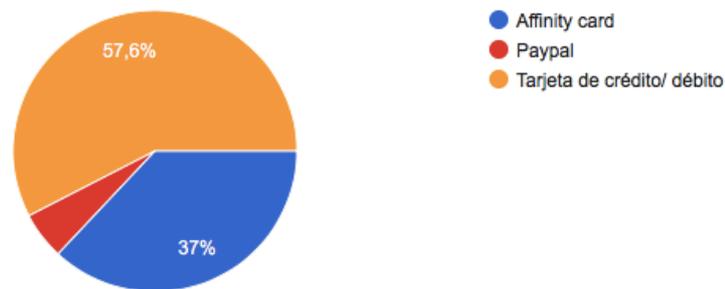
Por último, para cerrar el bloque en relación con el comportamiento de compra de Zara online, se preguntó a los encuestados sobre los métodos de pago utilizados principalmente para realizar las compras en la tienda virtual.

A la vista de los resultados obtenidos, podemos afirmar que la mayoría de los clientes sigue utilizando el medio más extendido de pago online, la tarjeta de crédito o débito. En la segunda posición, encontramos la tarjeta del grupo Inditex, affinity card, por ofrecer una serie de ventajas y facilidades de pago a todos sus clientes y empleados, y apenas unos pocos utilizan paypal (AffinityCard, 2019).

Gráfico 6.11 : Distribución de los encuestados sobre los medios de pago más utilizados en Zara online

**Cuando compra en Zara online, ¿cuál es el método de pago que más utiliza?**

92 respuestas



Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Opinión sobre el comercio electrónico y Zara online

El siguiente bloque de preguntas está relacionado con la opinión de los encuestados sobre el proceso de compra ofrecido por Zara online y con las expectativas existentes en general sobre el futuro del comercio electrónico.

Para una mejor interpretación de los resultados, se ha utilizado el programa SPSS que permite contrastar los valores obtenidos mediante porcentajes válidos de las respuestas.

La primera pregunta hace referencia a la confianza del consumidor en el proceso de compra de Zara online sin especificar si se trata de confianza en la web, producto, medios de pago...sino en carácter general.

Tabla 6.12: Distribución de la confianza del proceso de compra online en Zara de los encuestados

<b>Confía en el proceso de compra online de Zara</b>					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	En desacuerdo	1	1,0	1,0	1,0
	Indiferente	6	5,7	6,3	7,3
	De acuerdo	18	17,1	18,8	26,0
	Totalmente de acuerdo	71	67,6	74,0	100,0
	Total	96	91,4	100,0	
Perdidos	Sistema	9	8,6		
Total		105	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Tal y como podemos observar en la tabla, del total de respuestas obtenidas, en este caso 96, el 74% de los encuestados (71 respuestas), admite con seguridad que esta totalmente de acuerdo con el proceso de compra online de Zara. Solamente una persona parece no estar de acuerdo, 18 están de acuerdo y a 6 encuestados les resulta indiferente.

Aunque se debería una vez más profundizar en las razones del éxito de Zara online en base a los datos aportados por los encuestados, es innegable que existe confianza por parte de los consumidores de Zara de los métodos empleados por la empresa y de la experiencia ofrecida al cliente.

La siguiente pregunta está igualmente relacionada con la opinión personal de los encuestados sobre Zara online, y si en base a su experiencia recomendarían su uso a otros clientes.

Como en el caso anterior, también se ha utilizado el programa spss para analizar los datos estadísticos obtenidos con las respuestas, dando lugar a la tabla resumen que veremos a continuación.

Tabla 6.13: Distribución de los encuestados sobre la recomendación de Zara online

Recomendaría Zara online					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Indiferente	10	9,5	10,6	10,6
	De acuerdo	18	17,1	19,1	29,8
	Totalmente de acuerdo	66	62,9	70,2	100,0
	Total	94	89,5	100,0	
Perdidos	Sistema	11	10,5		
Total	105	100,0			

Fuente: Elaboración propia

Analizando la tabla, podemos observar que de las 105 respuestas obtenidas, 11 valores han sido perdidos y que por tanto contamos con 94 respuestas válidas en esta pregunta. A pesar de que existían 5 posibles respuestas siendo: 1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= indiferente, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo, solamente ha habido respuestas en los tres últimos valores.

El resultado obtenido es muy positivo para la empresa, ya que según los datos aportados por los encuestados, ninguno de ellos desaconsejaría el uso de Zara online y más del 70,2% (66 respuestas) lo recomendaría sin duda alguna. El resto de respuestas nos deja un porcentaje de 10,6% de clientes que son indiferentes a la hora de recomendar o no el uso de Zara online y 18 encuestados que recomendarían Zara online aunque no estén totalmente de acuerdo.

Siguiendo con la línea de opinión del bloque, la siguiente pregunta hace hincapié sobre si el futuro del sector de la moda recae en el comercio electrónico. Con ello se pretende conocer cuáles son las expectativas de los clientes de Zara, así como el grado de aceptación de las nuevas tecnologías para realizar compras, las preferencias en las tiendas virtuales...

Tabla 6.14: Distribución de los encuestados sobre el futuro de la moda y el comercio electrónico

<b>Cree que el futuro del sector de la moda recae en el comercio electrónico</b>					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Totalmente en desacuerdo	2	1,9	2,0	2,0
	En desacuerdo	5	4,8	5,0	6,9
	Indiferente	26	24,8	25,7	32,7
	De acuerdo	31	29,5	30,7	63,4
	Totalmente de acuerdo	37	35,2	36,6	100,0
	Total	101	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	4	3,8		
Total	105	100,0			

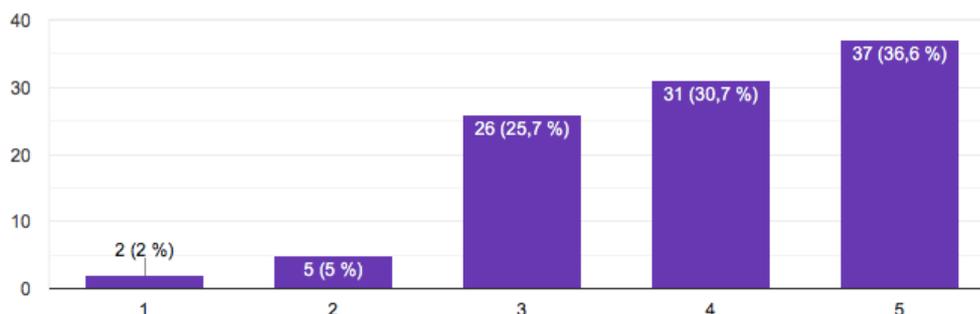
Fuente: Elaboración propia

Del total de respuestas conseguidas, solamente 101 son válidas ya que se han perdido 4 valores. Al contrario que en la pregunta anterior, aquí si se han marcado al menos una vez una de las 5 posibilidades ofrecidas, por lo que existe mayor disparidad de opiniones sobre el futuro del sector de la moda y el comercio electrónico. La respuesta con mayor porcentaje, 36,6%, ha sido “totalmente de acuerdo, seguida de “ de acuerdo”, que en conjunto suponen casi el 40% de las respuestas. Resulta sorprendente que para más de 26 personas encuestadas, les es indiferente el impacto del e commerce en el sector de la moda. Por último, solamente 7 personas del total de encuestadas, opina que el futuro de la moda no recae en el comercio electrónico, un porcentaje muy reducido que se debe a la fuerte tendencia hacia la compra online en prácticamente todos los sectores de la economía.

Gráfico 6.15: Distribución de los encuestados sobre el futuro de la moda y el comercio electrónico

### ¿Cree que el futuro del sector de la moda recaerá en el comercio electrónico?

101 respuestas



Fuente: Elaboración propia

La última pregunta del bloque hace referencia al comercio electrónico en general y es por ello que demanda a los encuestados si lo consideran un avance para la economía o no. A la vista de los resultados, más de la mitad de los encuestados considera el e-commerce un progreso para la economía en términos generales, ya que en ningún momento se ha especificado en la encuesta el ámbito al que se refiere. Cabe destacar que son 9 personas, es decir un 3% de los encuestados, los que se oponen al comercio electrónico como avance, aunque es un porcentaje reducido llama la atención la existencia de detractores. Por último, 18 personas mantienen una postura imparcial ante la irrupción del comercio online en la economía, pero para llegar a una conclusión sería necesario una vez más, realizar un estudio en profundidad.

Tabla 6.16: Distribución de la opinión de los encuestados sobre el comercio electrónico como un avance para la economía

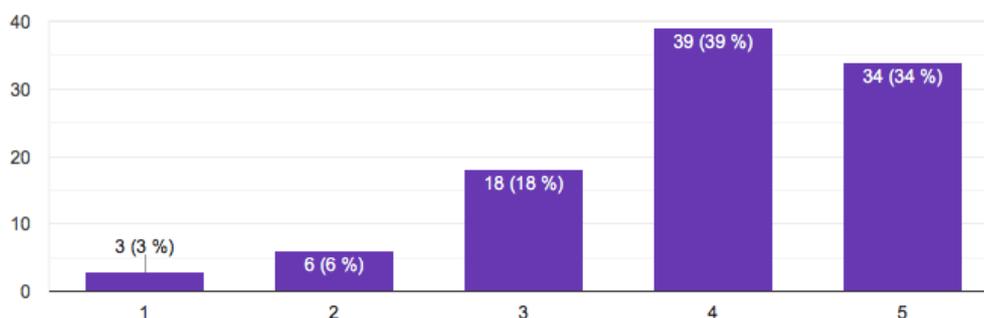
Considera el comercio electrónico un avance para la economía					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	Totalmente en desacuerdo	3	2,9	3,0	3,0
	En desacuerdo	6	5,7	6,0	9,0
	Indiferente	18	17,1	18,0	27,0
	De acuerdo	39	37,1	39,0	66,0
	Totalmente de acuerdo	34	32,4	34,0	100,0
	Total	100	95,2	100,0	
Perdidos	Sistema	5	4,8		
Total		105	100,0		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6.17: Distribución de la opinión de los encuestados sobre el comercio electrónico como avance de la economía

¿ Considera el comercio electrónico un avance para la economía? 

100 respuestas



Fuente: Elaboración propia

## 6.2.4 Conclusiones de la encuesta

Tras el análisis de la encuesta pregunta por pregunta, se hace necesario añadir una serie de conclusiones sobre el comportamiento del consumidor online de Zara en el territorio español.

En líneas generales podemos afirmar que existe aceptación por parte de los clientes de la tienda virtual de Zara, ya que el proceso de compra de moda ha dejado de ser exclusivamente presencial.

Debido a los reducidos porcentajes de negativa al comercio electrónico, podemos discernir una tendencia positiva hacia la compra por medios digitales, sin olvidar la importancia de las tiendas físicas, puesto que según los datos aportados por la encuesta existe una fuerte conexión entre la venta online/offline que tiene un efecto palanca en las ventas globales por ambos canales.

En cuanto a las razones de consumo online se refiere, destaca por encima de todas la comodidad, ya que el canal virtual permite a sus usuarios comprar donde quieran, cuando quieran y como quieran, sin horarios y sin barreras físicas.

Por último hay que destacar que aunque la compra en establecimientos físicos siga siendo superior tal y como hemos podido observar con los datos de la encuesta sobre la frecuencia de compra online, existe un crecimiento exponencial del comercio electrónico como ya hemos mencionado a lo largo del trabajo. Sin embargo, hoy en día son aún las franjas de jóvenes y adultos de mediana edad los principales consumidores del comercio electrónico por estar más familiarizados con las nuevas tecnologías, quedándose fuera los más mayores que suponen un gran segmento de la población.

## **CONCLUSIONES**

Las nuevas tecnologías han abierto paso a una nueva forma de entender el mundo, tal y como se ha mencionado a lo largo del trabajo, actualmente, estamos a los albores de la cuarta revolución industrial, donde los datos, la inteligencia artificial y la interconexión entre dispositivos se perfilan como el futuro más próximo y las claves de la nueva economía. La transformación digital es por tanto, un proceso continuo que despegó hace años con las primeras revoluciones industriales, y que hoy en día sigue latente hacia nuevos retos y oportunidades con el fin de alcanzar nuevos niveles de progreso para la sociedad en su conjunto. Debido a la importancia de este fenómeno, empresas, gobiernos y ciudadanos trabajan cada día para conseguir nuevos avances en cualquier materia social gracias a la aplicación de la tecnología. Hoy en día, medicina, educación, relaciones afectivas, mercado laboral, comercio...están influenciados por la tecnología, y está en nuestras manos aprovechar las sinergias de esta y desarrollar nuevas herramientas que mejoren cada día la calidad de vida de la población del mundo.

En España el plan de digitalización de 2025, pretende hacer del país una potencia económica aprovechando las aplicaciones tecnológicas, y los avances en comercio electrónico, internet de las cosas, ciberseguridad...para llegar a niveles próximos a los conseguidos por los países nórdicos, fuertes estados del bienestar muy preparados para la revolución tecnológica que se encuentran a la cabeza de la digitalización según el último estudio del Digital Planet Index. Al igual que el desarrollo tecnológico no ha sido el mismo para los distintos países, tampoco lo ha sido en los diferentes sectores productivos y sociales. De este modo, el impacto en la educación ha permitido mejorar la comunicación entre estudiantes y profesorado, digitalizar contenido académico o incluso trabajar mediante sistemas de cloud computing, en el caso de las relaciones afectivas, la tecnología ha permitido el desarrollo de múltiples apps de comunicación instantánea, generación de contenido e incluso citas, que han modificado sustancialmente la manera de relacionarnos. Sin embargo, es la economía y el comercio y la distribución los sectores que han experimentado los cambios más importantes con la irrupción de la tecnología, es por ello que cada año se realizan más compras en la red, se vende internacionalmente, y las barreras físico-temporales han dejado de existir. Como consecuencia los hábitos de consumo también han sido modificados, siendo muy común en la actualidad el uso del streaming, las compras en Marketplace, la venta en portales de segunda mano...

El comercio electrónico es por tanto el futuro del consumo y la distribución, y se plantea como la herramienta esencial para cualquier tipo de negocio que quiera sobrevivir en el tiempo y crecer. En nuestro país, existen casi 20 millones de consumidores online, cifra que según los datos aportados por el IAB Spain, presenta una tendencia creciente y puede llegar a suponer en unos años la mitad de las ventas de los negocios. Las ventajas ofrecidas por esta nueva experiencia de compra son múltiples y muy favorables; ubicuidad, mayor oferta disponible, mayor disponibilidad, comodidad... Además, el comercio electrónico arrastra consigo a múltiples sectores debido a las actividades que pertenecen a su cadena de valor, de este modo la logística y gestión de canales, el desarrollo de las páginas web, la gestión de la atención al cliente offline, los medios de pago disponibles, la publicidad y la comunicación se han visto sustancialmente modificados, en primer lugar por el proceso de digitalización, y en segundo lugar por la expansión del comercio electrónico.

De esta forma, se puede considerar al comercio electrónico no solo como una simple alternativa al canal de venta tradicional, sino como un motor de activación de la economía y los diversos sectores productivos. Hoy en día, es innegable el crecimiento experimentado en la logística como consecuencia de los millones de envíos que se realizan a diario, y que necesariamente busca la optimización de los procesos gracias al uso de la tecnología. La inmediatez, control, trazabilidad de envíos y el servicio post venta cobran más importancia que nunca en el comercio electrónico, pues a diferencia de la venta tradicional, en este tipo de comercio, no solo se venden productos sino también todo el valor añadido y las ventajas que ofrece la venta online, y que son imprescindibles para garantizar la fidelidad de los clientes. Lo mismo ocurre con la seguridad en los pagos, necesaria para aumentar las ventas y dar confianza a futuros clientes, ya que de esta forma se garantiza la continuidad de los negocios online, y además permite la expansión internacional de las empresas puesto que la venta online es uno de los primeros pasos y más sencillos de exportar internacionalmente.

Por último, es preciso mencionar los cambios en el comportamiento del consumidor como consecuencia de la irrupción de la venta online, ya que debido a la convivencia de múltiples generaciones en nuestra sociedad, la compra en línea varía sustancialmente entre una y otra, y es necesario conocer el comportamiento de las mismas para garantizar la venta y seguir diferentes estrategias de venta según el target al que se dirija el negocio online.

En este trabajo con el fin de ilustrar de manera práctica todo lo mencionado anteriormente se realizó una encuesta sobre el comportamiento del consumidor de ZARA online. Tras el análisis de las repuestas obtenidas, las conclusiones alcanzadas fueron las siguientes; aceptación positiva del comercio online ofrecido por Zara, tendencia positiva hacia la compra por medios digitales, búsqueda de la conexión de ambos canales de venta online/offline ,expansión del comercio electrónico por la comodidad y disponibilidad, y uso de las tarjetas de crédito como medio de pago preferido aun muy por encima de PayPal o la tarjeta ofrecida por Inditex Affinitycard.

El comercio electrónico es por tanto una herramienta en expansión que se perfila como el futuro de la venta y la distribución, que presenta numerosas ventajas y en el que los inconvenientes son mejorados cada día con el proceso de aprendizaje derivado de la venta online. Además, el e commerce permite la expansión de los mercados en un mundo altamente globalizado con menores costes en comparación con otras formas de exportación. No obstante, los consumidores buscan una conexión con el mundo real, por eso a pesar de la actualizaciones de la venta online, continua siendo importante la existencia de la tienda física, como un punto de encuentro y el canal de refuerzo de la venta, para que en computo global ambos canales actúen como una palanca y aumenten las ventas totales.

## BIBLIOGRAFÍA

AffinityCard. ( 2019). *AffinityCard*. Recuperado de:

[https://www.affinitycard.es/local\\_tlaf/login\\_tlaf\\_affinity\\_CAS.html](https://www.affinitycard.es/local_tlaf/login_tlaf_affinity_CAS.html)

Anteportamlatinam. J (2014). *Relevancia del e commerce para la empresa actual*. Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias empresariales y del Trabajo. España

Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O 174.pdf?sequence=1>

Asociación Española de Economía Digital . (2016). *Libro blanco de logística para comercio electrónico*.

Recuperado de: <https://www.adigital.org/media/lb-logistica-2016.pdf>

Asociación española de la economía digital . (2012). *Libro blanco del comercio electrónico* .

Recuperado de: <http://documentos.camarazaragoza.com/comercio-electronico/destacados/Libro Blanco Comercio Electrónico 2a Edicion 2012.pdf>

Blanco, C. L. (2017). *Transformación hacia un mercado único digital: caso europeo*.

Recuperado de:

<https://www.telefonica.com/documents/341171/0/Transformación+hacia+un+mercado+único+digital.pdf/34c4f09d-ad2d-b640-dd0f-8beba237737c>

CEDE. (20 de Octubre de 2015). *Inditex, un modelo de crecimiento sostenible*. [vídeo Youtube].

Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=x4klyzIXC1Y>

Centro del sector financiero de PwC e IE Business School. (2015). *Los medios de pago, un paisaje en movimiento*.

Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/medios-pago-paisaje-movimiento.pdf>

CEOE. (2018). *Plan digital 2025*.

Recuperado de:

[https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications\\_docs-file-496-plan-digital-2025-la-digitalizacion-de-la-sociedad-espanolav2.pdf](https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-496-plan-digital-2025-la-digitalizacion-de-la-sociedad-espanolav2.pdf)

Chakravorti.B (2017). *Digital Planet Index*

Recuperado de:

[https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital Planet 2017 FI NAL.pdf](https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital_Planet_2017_FI_NAL.pdf)

Comisión Europea. (2018). *Índice de la economía y sociedad digitales (DESI) 2018*.

Recuperado de:

[http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi\\_2018-country-profile-lang\\_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB\\_52357.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/es-desi_2018-country-profile-lang_4AA8143E-CA74-9BD7-2FBD36EBA0B95CCB_52357.pdf)

Consejo de la Unión Europea . (26 de Junio de 2019). *Un mercado único digital para Europa*.

Recuperado de: <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/digital-single-market/>

Consejo Económico y Social España. (2017). *La digitalización de la economía*.

Recuperado de:

<http://www.ces.es/documents/10180/4509980/Inf0317.pdf>

Council of Europe . (2017). *Compass: Manual de educación en los derechos humanos con jóvenes*.

Recuperado de: <https://www.coe.int/es/web/compass/globalisation>

Dentzel, Z. (2013). *El impacto de internet en la vida diaria*.

Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/01/BBVA-OpenMind-libro-Cambio-19-ensayos-fundamentales-sobre-cómo-internet-está-cambiando-nuestras-vidas-Tecnología-Interent-Innovación.pdf>

DressCode. (15 de Febrero de 2018). *21 buttons apuesta por el marketing de influencers*.

Recuperado de: <http://www.dresscodecomunicacion.com/21-buttons-apuesta-por-el-marketing-de-influencers/>

E.Arrieta. (08 de Noviembre de 2017). *Diez empresas que lideran la industria 4.0. Expansión* .

Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2017/11/08/59f8a85922601d1b458b4618.html>

emprendepyme. (2019). *¿Cómo afectan las nuevas tecnologías a las empresas?*.

Recuperado de: <https://www.emprendepyme.net/como-afectan-las-nuevas-tecnologias-a-las-empresas.html>

Entrepreneur. (20 de Abril de 2017). *Así compran en línea los baby boomers, la generación X y los millennial.*

Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/292960>

Europa Press. (18 de Septiembre de 2000). Delta air lines crea una división de negocio destinada a impulsar las iniciativas de comercio electrónico. *Europa Press.*

Recuperado de : <https://www.europapress.es/economia/noticia-delta-air-lines-crea-nueva-division-negocio-destinada-impulsar-iniciativas-comercio-electronico-20000918124346.html>

FHios. (23 de Octubre de 2018). *La última milla: la carrera de fondo del e-commerce.*

Recuperado de: <https://www.fhios.es/la-ultima-milla-ecommerce/>

Fresh commerce. (18 de Julio de 2014). *Historia del e-commerce.*

Recuperado de: <https://www.freshcommerce.es/blog/historia-del-ecommerce/>

Fundación Orange. (2016). *La transformación digital en el sector retail.*

Recuperado de: [http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE\\_La\\_transformacion\\_digital\\_del\\_sector\\_retail.pdf](http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/07/eE_La_transformacion_digital_del_sector_retail.pdf)

González, F. J., & Sánchez, J. G. (2003). *El comercio electrónico como fuente de ventajas competitivas.*

Recuperado de: <https://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2003 - Almeria/asepeltPDF/218.pdf>

Inditex. (2019). *Nuestra historia.*

Recuperado de: <https://www.inditex.com/es/quienes-somos/nuestra-historia>

Indra Tecnocom. (2017). *Tendencias en medios de pago 2017.*

Recuperado de: <https://www.indracompany.com/sites/default/files/d7/Imagenes/Sectores/Servicios-Financieros/informeindratecnocom2017-web.pdf>

KPMG International. (2017). *The truth about online consumers.*

Recuperado de:

[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2017/02/consumer-survey-web.pdf?\\_ga=2.201653777.1210202958.1560197745-1871750606.1560197745](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2017/02/consumer-survey-web.pdf?_ga=2.201653777.1210202958.1560197745-1871750606.1560197745)

Laucitie, M. (19 de Septiembre de 2018). *Qué es PCI DDS y por qué es imprescindible para tu ecommerce.*

Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.net/que-es-pci-dss-y-por-que-es-necesario-para-tu-ecommerce/>

Llano, J. C. (22 de Abril de 2018). *Beneficios de la tiendas online y el comercio electrónico.*

Recuperado de:

<http://comercioelectronicopaitoc.blogspot.com/2015/11/7-modelos-g2c-y-g2b.html>

Lozano, E. L. (09 de Septiembre de 2015). *Evolución del mercado laboral en el ámbito online.*

Recuperado de: <https://blog.inerciadigital.com/2015/09/09/evolucion-del-mercado-laboral-en-el-ambito-online/>

Lush cosmetics. (2019). *Lush cosmetics España.*

Recuperado: [https://es.lush.com/novedades-lush?solsort=ds\\_created\\_desc-showall](https://es.lush.com/novedades-lush?solsort=ds_created_desc-showall)

McGrew, D. H. (1999). *Global Transformation*. Cornwall: Polity Press.

Montanera, R. (2018). *Estudio anual e commerce 2018.*

Recuperado de: [https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018\\_vcorta.pdf](https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf)

Nielsen Global. (2015). *Estilo de vida generacionales.* Nielsen.

Recuperado de: <https://www.nielsen.com/es/es/insights/digital/>

Observatorio Cetelem. (2018). *Los millenials y su comportamiento de compra: Like! a las tiendas físicas.* Cetelem.

Recuperado de: <https://elobservatoriocetelem.es/observatorio-cetelem-de-consumo-en-europa-2018/>

PCI. (05 de 2018). *PCI DDS.*

Recuperado de: [https://www.pcisecuritystandards.org/document\\_library](https://www.pcisecuritystandards.org/document_library)

Peciña, I. S. (2017). *Estrategia y ventaja competitiva en comercio electrónico*.

En I. S. Peciña, *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* (págs. 32-41). Madrid: ESIC.

- Peciña, I. S. (2017). Logística y operaciones en ecommerce.  
En I. S. Peciña, *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* (págs. 64-79). Madrid: ESIC.
- Peciña, I. S. (2017). Medios de pago para la venta online.  
En I. S. Peciña, *El comercio electrónico: una guía completa para la venta online* (págs. 102-119). Madrid: ESIC.
- Peciña, I. S. (2017). Qué es el comercio electrónico y modalidades.  
En I. S. Peciña, *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online* (págs. 16-27). Madrid: ESIC.
- Peciña, I. S. (2017). Tecnología para la venta online.  
En I. S. Peciña, *El comercio electrónico: una guía completa para gestionar la venta online*. Madrid: ESIC.
- Polo, L. (12 de 06 de 2015). *Optimización del inventario con una perspectiva integrada. Caso de éxito de Myta*.  
Recuperado de: <https://www.itainnova.es/blog/logistica/optimizacion-del-inventario-con-una-perspectiva-integrada-caso-de-exito-de-myta/>
- Puro Marketing. (14 de Octubre de 2014). *Métodos de pago en Europa: las nuevas tendencias en el comercio electrónico*.  
Recuperado de: <https://www.puromarketing.com/76/23141/metodos-pago-europa-nuevas-tendencias-comercio-electronico.html>
- Randstad. (22 de Enero de 2019). *Digitalización, reinventando el consumo*.  
Recuperado de: <https://www.randstad.es/tendencias360/digitalizacion-reinventando-el-consumo/>
- Roland Berger. (2016). *Estudio España 4.0*.  
Recuperado de: [https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitalizacion/Documents/Estudio\\_Digitalizacion\\_Espana40\\_Siemens.pdf](https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitalizacion/Documents/Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf)
- Salvatella, J. (2014). *10 claves para el debate sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico*.  
Recuperado de: <https://rocasalvatella.com/blog-rs/la-transformacion-digital-y-su-impacto-socioeconomico-10-claves-para-el-debate/>
- Selwyn, N. (2013). *Internet y educación*.  
Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/01/BBVA-OpenMind-libro-Cambio-19-ensayos->

[fundamentales-sobre-cómo-internet-está-cambiando-nuestras-vidas-Tecnolog%C3%ADa-Interent-Innovaci3n.pdf](#)

Sistemas de informaci3n administrativos . (30 de Junio de 2014). *E- commerce (Comercio electr3nico)*.

Recuperado de: <https://hardymunoz1510.wordpress.com/tag/g2b/>

TotalSafePack. (23 de Marzo de 2016). *3 casos de 3xito en log3stica que deber3as conocer*.

Recuperado de: <https://www.totalsafepack.com/3-casos-de-exito-en-logistica/>

World Economic Forum . (2018). *Digital Transformation Initiative*.

Recuperado de: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/wp-content/blogs.dir/94/mp/files/pages/files/dti-executive-summary-20180510.pdf>

Zalando. (2019). *Devoluci3n y reembolso*.

Recuperado de: <https://www.zalando.es/preguntas-frecuentes/Devoluci3n-y-reembolso/66825455/C3mo-devolver-un-art3culo.htm>