Entrega 5 - TFM Mónica Rodríguez

por Mónica Rodríguez Domínguez

ARCHIVO	16719_MONICA_RODRIGUEZ_DOMINGUEZ_ENTREGA_5_-_TFM_MONICA_RODRIGUEZ_1925044_1715128613.PDF (917.37K)		
HORA DE LA ENTREGA	20-FEB.-2021 11:31A. M. (UTC+0100)	NÚMERO DE PALABRAS	16735
IDENTIFICADOR DE LA ENTREGA	1513719237	SUMA DE CARACTERES	90732

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS

El Corte Inglés: Implantación del comercio electrónico y estrategia de Recursos Humanos para la gestión de sus consecuencias

Autor: Mónica Rodríguez Domínguez
Tutor: Fernando Hernández Sobrino

Trabajo Fin de Máster

Madrid
Febrero 2020

RESUMEN

En España, en 2019 se superaron los 48.800 millones de euros de facturación en las compañías mediante el comercio electrónico, y en el primer trimestre de 2020 se incrementó esta facturación en un 11,60% interanual (CNMC, 2020). Debido a la crisis de la Covid-19, el 46% de los españoles ya utiliza el canal online para realizar sus compras (Caplain, Hay, Hawkley, Reader y Vader, 2020). Esto ha dado un empujón a las empresas que todavía no habían optado por la digitalización, a acelerarse con las nuevas tecnologías y así poder subsistir en el mercado laboral.

Este TFM tiene como primer objetivo el estudio de la rentabilidad económica de la implantación del comercio electrónico en una empresa. Para ello se ha realizado un análisis económico-financiero, describiendo todos los gastos (inversión inicial y gastos recurrentes) que dicha implantación implica. Se ha tomado como ejemplo a El Corte Inglés para realizar el análisis económico-financiero con los datos de sus cierres de ejercicios anuales. También se ha elaborado un análisis estratégico con el fin de alinear los objetivos corporativos a los objetivos de la implantación del comercio electrónico. Para terminar se ha desarrollado un plan de formación que permitirá disminuir el sentimiento de incertidumbre en los trabajadores gracias a una mejor gestión del cambio, con el segundo objetivo de demostrar que el Departamento de Recursos Humanos en la implantación del comercio electrónico es imprescindible.

Se han podido sacar dos conclusiones generales en el desarrollo de este TFM. El comercio electrónico, en primer lugar, genera mayores ingresos, y consiguientemente beneficios en la cuenta de resultados; y en segundo lugar, el origen de cambios en la estrategia y en la cultura organizacional, lo que hace primordial la figura de los expertos en el capital humano en la implantación de proyectos.

En cuanto a futuras investigaciones, se ha definido una posible estrategia de Green Marketing en la compañía asociado al comercio electrónico.

Palabras claves: e-commerce, transformación digital, gestión del cambio

ABSTRACT

In Spain, in 2019 the turnover of companies exceeded 48,800 million euros through e-commerce, and in the first quarter of 2020 this turnover increased by 11.60% year-on-year (CNMC, 2020). Due to the Covid-19 crisis, 46% of Spanish people already use the online channel to make their purchases (Caplain, Hay, Hawkley, Reader y Vader, 2020). This has given a push to companies that had not yet opted for digitalization, to accelerate with new technologies and thus to be able to survive in the labour market.

This paper aims to study the economic profitability of the implementation of e-commerce in a company. For this, an economic-financial analysis has been carried out, describing all the expenses (initial investment and recurring expenses) that such implementation implies. El Corte Inglés has been taken as an example to carry out the economic-financial analysis with the data from its year closings. A strategic analysis has also been prepared in order to align corporate objectives with the objectives of the implementation of e-commerce. Finally, a training plan has been developed to reduce the feeling of uncertainty in workers thanks to better change management, with the aim of showing the the Human Resources Department is essential in the implementation of e-commerce.

Two general conclusions have been drawn in the development of this paper. E-commerce, in the first place, generates higher income, and consequently profits in the income statement; and secondly, the origin of changes in strategy and organizational culture, which makes the figure of experts in human capital essential in the implementation of projects.
Regarding future research, a possible Green Marketing strategy has been defined in the company associated with e-commerce.

Key words: e-commerce, digital transformation, change management.

1. INTRODUCCIÓN……..**5**
2. OBJETIVOS……...**6**
3. MARCO TEÓRICO……**7**
3.1. NUEVA ECONOMÍA……...**7**
3.1.1. Covid-19: de crisis sanitaria a crisis económica……..**7**
3.2. DEFINICIÓN E-COMMERCE……**8**
3.3. MERCADOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO……**9**
3.4. BENEFICIOS Y PERJUICIOS (beneficios/perjuicios)……..**10**
3.4.1. Beneficios……**10**
3.4.1.1. Beneficios intangibles……..**10**
3.4.1.2. Beneficios tangibles……**11**
3.4.2. Perjuicios……..**12**
3.5. GASTOS/COSTES COMERCIO ELECTRÓNICO……..**13**
3.5.1. Inversión inicial……...**13**
3.5.2. Costes recurrentes……..**14**
3.6. INDICADORES ÓPTIMOS PARA LA EVALUACIÓN DE UN COMERCIO ELECTRÓNICO……**15**
3.6.1. Valor Actual Neto (VAN)……**15**
3.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)……..**16**
3.7. EVALUACIÓN DEL TIEMPO DE VIDA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN UNA EMPRESA.....**16**
3.8. E-COMMERCE EN ESPAÑA……..**17**
3.9. IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS……..**21**
3.9.1. Transformación digital y Covid-19……...**23**
3.9.2. Comercio electrónico y Covid-19……..**24**
3.10. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES……**25**
3.10.1. ¿Qué es la gestión del cambio?.....**25**
3.10.2. Relación entre la gestión del cambio y la implantación de proyectos……..**26**
4. INFORMACIÓN/DATOS A ESTUDIAR……..**28**
5. METODOLOGÍA……..**28**
6. CASE STUDY ECI……**29**
6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA……..**29**

6.1.1. Misión, visión y valores……..**31**
6.1.2. Cuentas de resultados……..**31**
6.2. EL CORTE INGLÉS Y AMAZON……**34**
6.3. NIVEL DE DIGITALIZACIÓN ECI……...**35**
6.4. IMPLANTACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO ECI……...**37**
6.4.1. Análisis estratégico……**37**
6.4.1.1. 5 fuerzas de Porter……..**37**
6.4.1.2. DAFO……**40**
6.4.2. Análisis económico-financiero……**42**
6.4.2.1. Beneficios tangibles e intangibles……**42**
6.4.2.2. Costes (inversión inicial y costes recurrentes)……**43**
6.4.2.3. Flujos de caja e indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)……**45**
6.4.3. Toma de decisión……...**45**
6.5. PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL PROYECTO: GESTIÓN DEL CAMBIO….**46**
6.5.1. Plan de formación: gestión del cambio en ECI……..**46**
6.5.1.1. Detección de necesidades de formación……..**47**
6.5.1.2. Estructura del Plan de Formación……....**48**
7. CONCLUSIONES……**51**
8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN……...**53**
9. BIBLIOGRAFÍA.....**56**

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, estamos inmersos en una era en la que no podemos dejar de lado la importancia del internet en nuestras actividades del día a día. Utilizamos dicha herramienta para tareas como gestiones bancarias, compras de billetes de avión/barco, pago de la electricidad o gas e incluso para comunicarnos con nuestros amigos y familiares. Son tareas que a lo largo de los años se han ido modernizando y adaptando a la nueva forma de vida.

El bajo coste de los dispositivos que permiten utilizar internet, teniendo en cuenta la gran cantidad de beneficios que ofrece, ha hecho que cada vez haya más personas que cuenten con un dispositivo personal. De esta forma, cuántos más clientes haya, mayor capacidad de interconexión habrá entre las personas.

Este trabajo tiene como tema el comercio electrónico, intentando de demostrar la importancia de la digitalización en las empresas en el ámbito comercial. De lo que se trata es de elaborar una revisión económico-financiera, estudiando su rentabilidad, de la implantación del comercio electrónico en una empresa tradicional, teniendo en cuenta todos los beneficios y perjuicios que este ofrece. Además, se estudiará la posterior gestión del cambio en los empleados, siendo Recursos Humanos el Departamento que se encargue de dicho plan de formación. La empresa sufrirá muchos cambios, y la incertidumbre es el primer sentimiento que aparece en la plantilla.

Hay que considerar, en primer lugar, que toda implantación de un proyecto cuenta con una inversión inicial y unas gastos/costes recurrentes. A esto se suma que dichos costes tienen que ser rentables frente a los beneficios tanto tangibles como intangibles que el proyecto ofrece. Y en segundo lugar, hay que tener en cuenta que cuanto mayor riesgo tome la empresa en la operación, mayor porcentaje de recompensa recibirá.

La principal causa de la realización de este trabajo y de analizar la implantación de este proyecto en las empresas radica en la importancia que se está dando en ganar en competitividad, aumentando su calidad de servicio y llegando de una manera más eficiente al cliente. Además, vivimos en una era en la que el internet

permite a las empresas plantearse diferentes oportunidades de negocio, convirtiéndose en beneficios para las mismas.

2. OBJETIVOS

El comercio electrónico aumenta la facturación en las empresas. Es una hipótesis que se ha estudiado reiteradas veces y está más que aceptada. En el año 2019, el comercio electrónico superó en España los 48.800 millones de euros. Además, en el primer trimestre del año 2020, el comercio electrónico aumentó un 11,60% interanual y ha facturado 12.243 millones de euros (CNMC, 2020).

Tras conocer estos datos, el objetivo a estudiar en este trabajo es realizar una evaluación económico-financiera de la implantación del comercio electrónico en una empresa tradicional. Para ello, es necesario reunir datos relativos a costes, beneficios tangibles e intangibles, y perjuicios en la implantación de este proyecto.

La hipótesis de partida en este trabajo será: el e-commerce aumenta la facturación en las empresas (aumenta ventas) e incrementa beneficios frente a empresas tradicionales, con el objetivo de demostrar que el e-commerce tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados.

Tras la evaluación económica-financiera, el siguiente objetivo será la realización de un plan de formación que ayude a los empleados a gestionar el cambio de manera eficiente. Otra hipótesis que se estudiará en este TFM es que todo nuevo proyecto en las empresas implica una gestión del cambio en la plantilla, con el objetivo de demostrar que la figura de Recursos Humanos en las implantaciones de nuevos proyectos es imprescindible. Villa afirma que “la gestión del cambio debe estar presente en los proyectos como asegurador en trabajar con las personas durante la duración del proyecto, con el fin de que poco a poco los colaboradores se vayan adaptando a las nuevas formas de hacer las cosas” (Villa, 2019).

3. MARCO TEÓRICO

El estado de alarma, declarado el 14 de marzo de 2020 en España provocado por la Covid-19, ha afectado a la vida cotidiana de millones de personas. Durante esta pandemia nos han aconsejado quedarnos en casa y esto ha afectado a las personas tanto en lo personal como en lo profesional. Asimismo ha afectado también al ritmo de vida de las empresas debido a que han tenido que reinventarse para asegurar el beneficio de la organización, y la solución ha sido la transformación digital.

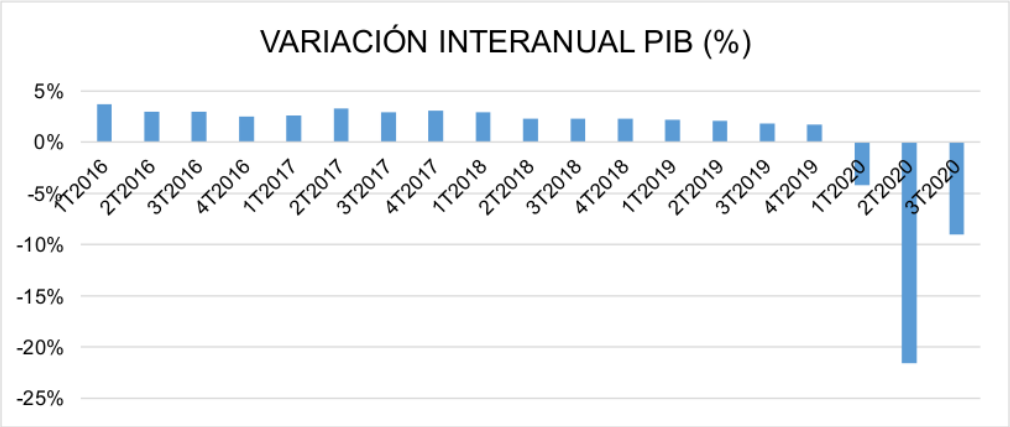
3.1. NUEVA ECONOMÍA

Barea y Billón ya explicaban en 2010 que en las últimas décadas, el crecimiento y desarrollo económico de los países desarrollados venía dándose por cambios en el sistema económico. A este cambio se le denomina nueva economía, basada en la información a consecuencia del desarrollo tecnológico en este ámbito. Estos autores explicaban que si una empresa es capaz de generar, procesar y aplicar información, tendrán más oportunidades de perdurar en el mercado.

La nueva economía se basa en el gran desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, tales como los ordenadores, internet, telecomunicaciones, software, entre otros. Huamani y Salazar (2017) demostraban que “el valor de las nuevas tecnologías reside en su capacidad para clasificar, almacenar, analizar e intercambiar información de una forma instantánea, en cualquier parte del mundo y a un coste mínimo”. Es decir, una forma de trabajo mucho más eficiente.

3.1.1. Covid-19: de crisis sanitaria a crisis económica

La pandemia de la Covid-19, y por consiguiente el decreto del estado de alarma, ha provocado un parón en la actividad económica a nivel nacional. Esto se ha visto reflejado en la gran disminución del PIB (producto interior bruto) en 2020 (INE, 2020).



Elaboración propia de datos obtenidos de la fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020).

El gráfico anterior muestra la variación del PIB interanual de los últimos 5 años, divididos en trimestres. El crecimiento del PIB implica un crecimiento de la economía y actividad productiva, y por consiguiente una generación de empleo (BBVA, 2020). Por el contrario, una bajada del PIB ocasiona un parón en la actividad productiva del país provocando un aumento en el desempleo, siendo el 2020 un año con estas características.

La Covid-19 también ha afectado al aumento del desempleo ya que muchas empresas no han sido capaces de sobrevivir con canales online durante los meses de confinamiento. No obstante, muchas empresas tuvieron que optar por medidas de regulación de empleo para sobrevivir durante dichos meses. Datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), entre los meses de enero a julio de 2020, 952.847 trabajadores fueron afectados por un ERTE (Expediente de Regulación de Empleo Temporal) ya fuera por suspensión de contrato o reducción de jornada. En 2019, los trabajadores afectados por un ERTE en esos mismos meses fue de 30.380.

3.2. DEFINICIÓN E-COMMERCE

Muchas empresas, para poder maximizar beneficios durante la pandemia, han decidido transformar digitalmente la compañía: crear y gestionar un e-commerce de éxito. El e-commerce, o en castellano comercio electrónico, se define, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE o en

inglés OECD), como “el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación” (OCDE, 2009).

3.3. MERCADOS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Para que las empresas prosperen en el tiempo es necesario el continuo crecimiento en la capacidad de oferta, competitividad y expectativas del cliente. Esto implica adaptarse a los nuevos modelos de negocio y de mercado que surgen en la era digital: diseñar estrategias de comercio electrónico y superar barreras del negocio tradicional (Malca, 2001).

Según Malca (2001), las principales categorías de mercado electrónico son las siguientes:

- Empresa-Consumidor (B2C, Business to Consumer):

Es la transacción online entre la empresa y el consumidor. El canal de información (internet) permite a la empresa conocer información sobre el consumidor (preferencias y necesidades) y realizar transacciones mediante medios de pago seguros. Un ejemplo de este tipo de mercado es la empresa estadounidense fundada por Jeff Bezos, Amazon. Este TFM se basará en la categoría Business to Consumer.

- Empresa-Empresa (B2B, Business to Business):

Es la transacción realizada entre la empresa y los proveedores. En este tipo de mercado el proveedor muestra su inventario con la información pertinente de los productos a la empresa. El canal de información (internet) también permitiría revisar el estado de pago de la transacción.

- Consumidor-Consumidor (C2C, Consumer to Consumer):

Es la relación comercial entre dos consumidores. Un ejemplo de este tipo de mercado es las subastas, donde un consumidor ofrece un producto y otro lo compra a través de internet (canal de información).

También existen otros tipos de mercado como el Consumidor-Administración (C2A, Consumer to Administration) estableciendo una relación entre consumidores y Organizaciones Gubernamentales, o el que cubre las relaciones entre las empresas y Organizaciones Gubernamentales (Empresa-Administración B2A, Business to Administration) (Hernández y Donet, 2018).

3.4. BENEFICIOS Y PERJUICIOS DEL E-COMMERCE

3.4.1. Beneficios:

El e-commerce presenta beneficios de tipo intangible y tangible. Los primeros no pueden medirse en términos monetarios, mientras que los segundos sí que pueden medirse en dichos términos.

3.4.1.1. Beneficios intangibles:

Se enumeran, a continuación, los beneficios intangibles que más se han citado por diferentes autores:

- Presencia global:

El comercio electrónico no entiende de fronteras geográficas, si no que se definen por la accesibilidad a internet. Esto permite a las empresas más pequeñas a lograr una presencia global y hacer negocios por todo el mundo (Hernández y Donet, 2018; Fernández y Medina, 2002).

- Aumento de competitividad:

El aumento de competitividad les permite llegar a estar más cerca de sus clientes logrando el aumento de su calidad de servicio: mejor soporte pre-postventa, incrementar niveles de información de los productos mejorando en la comunicación comercial, rápida respuesta a los clientes, mayor eficiencia de operaciones internas (proveedores)… (Hernández y Donet, 2018; Fernández y Medina, 2002).

- Personalización de productos y servicios:

Debido al intercambio de información de manera electrónica, las empresas son capaces de tener información específica de las necesidades de cada cliente. Esto les permite personalizar los productos y servicios a cada cliente (Hernández y Donet, 2018; Fernández y Medina, 2002).

- Cambio de imagen: modernización de la empresa

Según Castañeda (2006) “las organizaciones tienen la obligación de adquirir la tecnología para ser competitivas”. En la actualidad, las empresas que se caracterizan por el desarrollo tecnológico tienen mayores oportunidades, debido

a que las TIC facilitan la innovación y adaptación a continuos cambios (Castañeda, 2006). A su vez, Malca (2001) asegura que el e-commerce permite a las empresas estar preparadas para el futuro debido a que las ventas online se incrementarán exponencialmente en los próximos años. De esta forma, las empresas con comercio electrónico implantado contarán con experiencia previa (Malca, 2001).

3.4.1.2. Beneficios tangibles:

Se enumeran, a continuación, las beneficios tangibles que más se han citado por diferentes autores:

- Disminución de los costes de personal:

Al digitalizar parte de la fuerza laboral, se tendrán que realizar cambios en la plantilla que implicaría prescindir de algunos puestos de trabajo (Huamani y Salazar, 2017).

- Disminución de los costes de alquiler:

El comercio electrónico necesita almacenes y seguramente unas oficinas en las que trabajar, pero no es necesaria una ubicación bien posicionada, traduciéndose esto en un alquiler más barato.

- Disminución de los costes de suministro:

El comercio electrónico implica el cierre de algunas o de todas sus tiendas físicas. Esto supone una disminución de los costes de agua y electricidad en todas esas instalaciones.

- Nuevas oportunidades de negocio (nuevos productos/servicios):

El e-commerce ofrece productos y servicios nuevos como pueden ser los servicios sobre redes, servicios de directorios o servicios de contacto. Todos ellos relacionados con servicios de información en línea (Hernández y Donet, 2018; Fernández y Medina, 2002).

- Apertura 24 horas los 365 días del año:

Los horarios de las empresas con comercio electrónico implican un aumento de ventas desde el punto de vista de la empresa y mayor comodidad desde el punto de vista del cliente.

3.4.2. Perjuicios

No podemos no considerar las posibles desventajas o perjuicios que el e-commerce presenta, y por ello hay que tenerlos en cuenta al implantar este tipo de proyectos. Jiménez y Martín de Hoyos (2007) mencionan una serie de "factores inhibidores que frenan el uso del comercio electrónico" y los denominan desincentivadores a la compra en internet:

- Desconfianza del consumidor al comercio electrónico:

Según Jiménez y Martín de Hoyos (2007) realizar compras en ausencia de un establecimiento físico "puede generar desconfianza en cuanto a quién hay detrás de la página web; la cual se traduce en dudas sobre si la empresa existe verdaderamente o sobre cuáles son las intenciones de la misma", existiendo un temor por parte de los clientes a que sus datos personales se utilicen de forma fraudulenta (Jiménez y Martín de Hoyos, 2007).

- Privacidad y seguridad:

Según Fernández y Medina (2002) "el comercio electrónico necesita mecanismos eficaces para garantizar la privacidad y la seguridad de las redes abiertas". Además, dichos mecanismos tienen que garantizar confidencialidad y autenticación, debido a que "muchos consumidores ven de alguna manera violada su intimidad al tener que aportar diversos datos personales para poder realizar la compra" (Jiménez y Martín de Hoyos, 2007).

- Dificultad de fidelización de clientes

El comercio electrónico no permite las interacciones cara a cara y esto puede incitar a que los clientes prefieran comprar el producto en una tienda tradicional antes que en un comercio electrónico (Peña, 2019).

- Mayor competencia:

Hoy en día, muchos comercios han decidido optar por tomar la decisión de implantar comercio electrónico en sus empresas (Peña, 2019). Esto implica que el negocio electrónico ya no sea una novedad, si no una necesidad.

3.5. COSTES/GASTOS EN LA IMPLANTANCIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

Toda implantación de un proyecto implica una revisión económico-financiera de dos tipos de gastos (Pérez, 2016):

- Gastos CAPEX: hacen referencia a todos los gastos comprendidos en la inversión inicial que permite la puesta en marcha del proyecto. Este tipo de gastos también se denomina "gasto de capital".
- Gastos OPEX: hacen referencia a todos los costes recurrentes anuales que permiten el funcionamiento del proyecto. Este tipo de gastos también se denomina "gasto operativo".

3.5.1. Inversión inicial (CAPEX):

La inversión inicial de un proyecto es la cantidad de dinero que necesita la empresa para la puesta en marcha de dicho proyecto. Esta inversión inicial puede provenir de las reservas de la organización, préstamos bancarios, subvenciones del Gobierno o capital de inversionistas externos.

El capital correspondiente a la inversión inicial de la implantación del comercio electrónico se emplearía en los siguientes costes iniciales:

- Costes de consultoría:

Gastos correspondientes a la planificación del proyecto, diseño e implantación de la base de datos, diseño de la interfaz del sistema, gastos de programación, instalación y configuración del software, desarrollo de pruebas en producción (Huamani y Salazar, 2017) y estrategia de comunicación.

- Costes de formación:

Se corresponde a los costes de acciones formativas programadas por la empresa en relación al comercio electrónico y a la gestión del cambio que sufrirá la compañía.

- Costes de hardware:

Se corresponde a los costes de compra inicial de hardware necesario para el desarrollo del comercio electrónico en la organización (ordenadores, teclados, circuitos de cables, discos duros…).

- Costes de software:

Se corresponden a los costes de compra de las licencias de software necesarias para le desarrollo del comercio electrónico en la organización (bases de datos, sistema operativo, CRM, ERP, costes de dominio, montaje de la plataforma de pago…).

- Costes relativos a cambios en la plantilla:

La implantación del comercio electrónico implica cambios en la plantilla, y uno de ellos es prescindir de puestos de trabajo que serán sustituidos por tecnología. Por ello, estos costes se corresponden a todas las indemnizaciones que reciben los trabajadores que ya no podrán permanecer en la compañía.

3.5.1. Costes recurrentes (OPEX):

Toda organización presenta unos gastos que se dan de manera periódica, normalmente computados anualmente. Dichos gastos se denominan costes recurrentes, como pueden ser los gastos de personal o luz. No obstante, la implantación de un nuevo proyecto, en este caso el comercio electrónico, implica una serie de gastos nuevos que no se tenían previo a la puesta en marcha, y que además se caracterizan por darse de manera periódica.

Algunos de estos costes se mencionan a continuación (Huamani y Salazar, 2017):

- Gastos de software:

Corresponde a los costes del mantenimiento de las licencias de software necesarias para el desarrollo del comercio electrónico en la organización (bases de datos, sistema operativo, CRM, ERP, costes de dominio…)

- Gastos de personal:

Corresponde a gastos de personal de atención al cliente de manera telefónica, para atender al cliente de manera rápida y eficaz, además de la posibilidad de la creación de un nuevo Departamento que se dedique plenamente a la gestión del e-commerce.

- Otros gastos:

Corresponde a costes tales como publicidad online, internet (mejora de la conexión), electricidad (extra por trabajar con dispositivos tecnológicos), logística, sellos de confianza certificados, alquiler de almacén, gastos bancarios (cuota fija de la cuenta bancaria de la organización) y sistemas de pago (PayPal por ejemplo)...

3.6. INDICADORES ÓPTIMOS PARA LA EVALUACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

El punto más importante a tener en cuenta es que los costes que el comercio electrónico implica puedan ser recuperados en el plazo máximo que la empresa determine. Para ello, se utiliza el método de Periodo de Recuperación de la Inversión que nos indica "el tiempo exacto que requiere una empresa para recuperar su inversión inicial en un proyecto", estimándose a partir de futuras entradas de dinero anuales en un periodo de tiempo. Una desventaja de este método es que no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo (Canales, 2015). Por ello se utilizan otros tipos de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) o la Tasa Interna de Retorno (TIR) para calcular la rentabilidad de la inversión inicial y de los costes recurrentes.

3.6.1. Valor Actual Neto (VAN)

El VAN de un proyecto a implementar es el "valor actual de los flujos efectivos netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y egresos periódicos" (Mete, 2014). Es necesaria la actualización de dichos flujos de efectivos netos, que permite tener en cuenta el valor del dinero en el tiempo, con la tasa de coste de oportunidad. Este concepto "es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios" (Mete,

2014). De esta forma calcularemos el VAN con los valores de los ingresos y egresos equivalentes al año cero (año de la inversión inicial).

Para decidir si aceptar o no la puesta en marcha del proyecto, el VAN tiene que ser mayor a cero, de lo contrario no lo aceptaríamos. Un VAN negativo implica que no se van a cubrir las expectativas económicas que la inversión inicial exige (Mete, 2014).

3.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR se define como "la tasa de interés que, utilizada en el cálculo del Valor Actual Neto, hace que éste sea igual a cero" (Mete, 2014). Para decidir si aceptar o no la puesta en marcha del proyecto la TIR tiene que ser mayor a la tasa de coste de oportunidad, traduciéndose en que "sus ingresos cubren los egresos y generan beneficios adicionales por encima de la expectativa" (Mete, 2014), de lo contrario el proyecto no sería financieramente atractivo.

3.7. EVALUACIÓN DEL CICLO DE VIDA DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN UNA EMPRESA

Todo proyecto tiene un principio y un fin, es decir, son temporales y no infinitos. Y por esta misma razón todos los proyectos presentan unos procesos intermedios que les llevan del principio al fin. Dichos procesos comprenden el ciclo de vida de un proyecto. Se explican a continuación (Garza, 2006):

- Inicio: se constituye la visión, la misión y los objetivos del proyecto, además de su justificación.
- Planificación: se desarrolla la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos principales del proyecto, teniendo en cuenta posibles factores que impida su progreso.
- Ejecución: se implementa la estrategia desarrollada en el punto anterior.
- Control: se compara los resultados de la implantación del proyecto (la realidad) con lo que se planificó en la segunda etapa. Si hay diferencias, el equipo responsable se tendrá que reunir para conocer qué es lo que está fallando y así poder continuar con el desarrollo del proyecto correctamente.

- Cierre: se concluye el proyecto porque se han conseguido los objetivos previamente establecidos.

Teniendo en cuenta que el ciclo de vida del comercio electrónico es de 3 a 5 años, las etapas explicadas anteriormente aplicadas al comercio electrónico se interpretan de la siguiente manera:

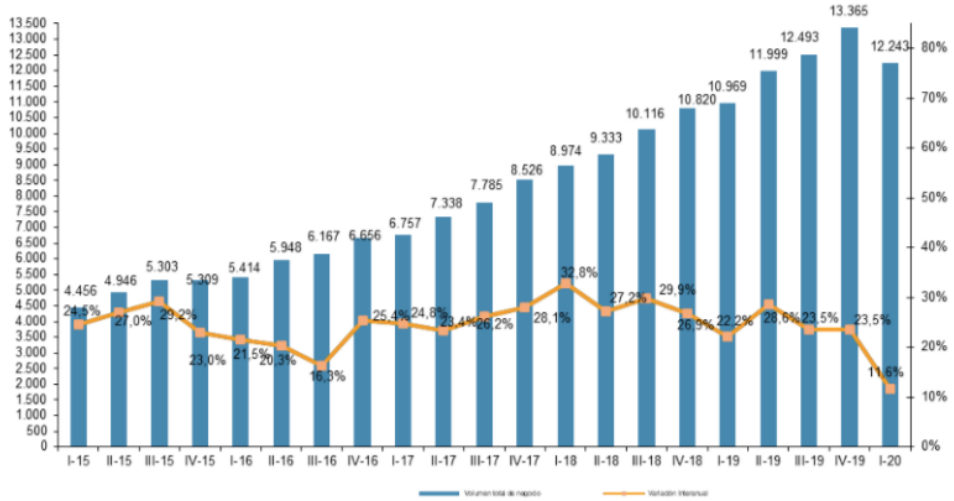
- Inicio: justificar la implantación del comercio electrónico en la empresas por sus beneficios intangibles y tangibles (aumento de beneficio en la compañía).
- Planificación: desarrollar la estrategia fundada en la transformación digital, realizando una evaluación económica-financiera basada en los costes que implica la implantación del comercio electrónico.
- Ejecución: se corresponde a la puesta en marcha del proyecto empezando por una difusión lo más eficiente posible hacia sus clientes, siguiendo por los procesos de venta y distribución, y terminando por el servicio de post-venta donde inician los procesos de *business intelligence*, que almacena todos los datos y transacciones de los clientes para una futura personalización de productos y servicios.
- Control: comparar las cuentas de resultados y los flujos de caja tras la implantación del e-commerce y previo a la implantación.
- Cierre: el ciclo de vida del comercio electrónico finaliza. Si los resultados han sido positivos, habrá que invertir en la renovación relativos a los costes correspondientes a la inversión inicial.

3.8. COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia publicó un informe en el que señalaba que en 2019, España había alcanzado 48.800 millones de euros en facturación debido al comercio electrónico. En el cuarto trimestre de 2019, el incremento interanual de facturación alcanzó el 23,5%. No obstante, en el primer trimestre del año 2020, el comercio electrónico supuso un incremento interanual del 11,60%, menor que en el cuarto trimestre de 2019 (CNMC, 2020). Esta disminución de incremento interanual puede ser debida al comienzo de la crisis causada por el Coronavirus, la cual todavía no afectaba a España pero sí a otros países con los que comparten negocios. En la figura 1 se muestra la evolución

trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual, en millones de euros y porcentaje respectivamente.

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DEL VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO Y VARIACIÓN INTERANUAL (millones de euros y porcentaje)

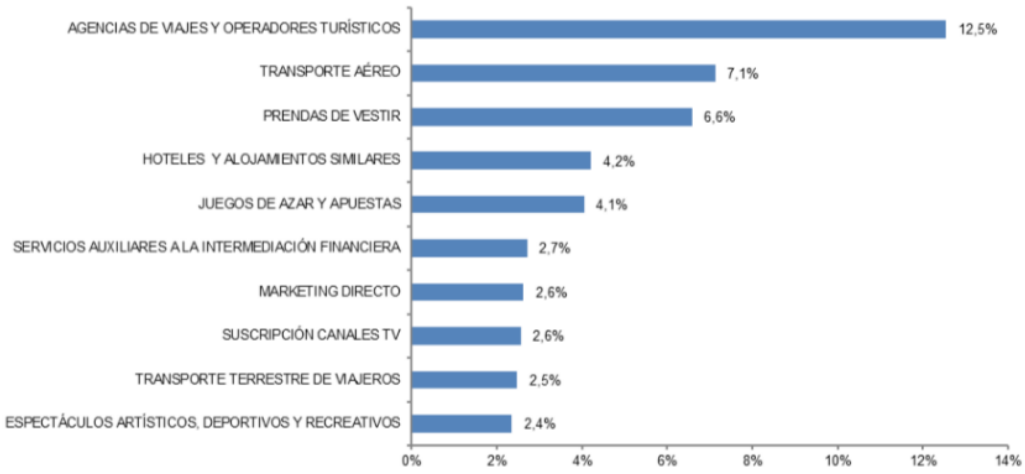


Fuente: CNMC (2020)

Las cifras en color naranja muestran la variación interanual y las cifras en azul el número de operaciones. Este gráfico demuestra el gran desarrollo que el comercio electrónico ofrece a las empresas españolas, siendo capaz de aumentar las ventas y obtener beneficios.

En relación a los sectores que han obtenido mayores ingresos en este primer trimestre de 2020, las agencias de viaje y operadores turísticos han sido los que más han facturado por comercio electrónico con un 12,5% de la facturación total (CNMC, 2020). En el siguiente gráfico se muestran las diez ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico, en porcentaje.

LAS DIEZ RAMAS DE ACTIVIDAD CON MAYOR PORCENTAJE DE VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO (I-20, porcentaje)

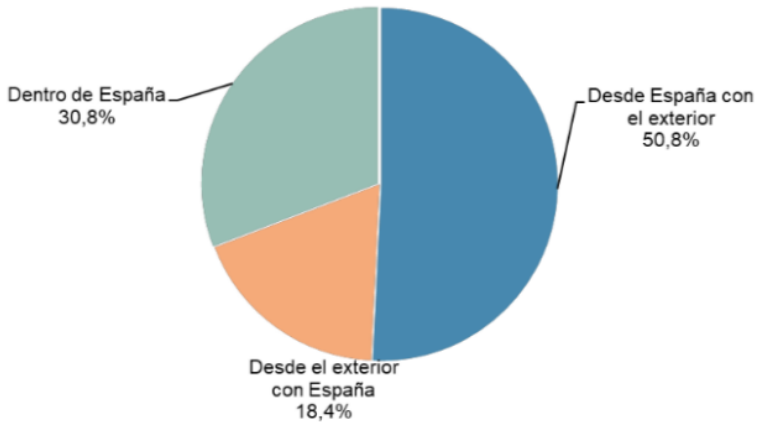


Fuente: CNMC (2020).

El gráfico muestra la importancia de la facturación por parte del comercio electrónico en sectores de actividad como las agencias de viaje, transporte aéreo o prendas de vestir; siendo menos importante en sectores del espectáculo artístico, deportivos y recreativos (CNMC, 2020).

Como se comentaba en el punto 3.4.1. el comercio electrónico no entiende de barreras geográficas, si no que se define por la accesibilidad a internet. Por esta misma razón, las webs de comercio electrónico españolas han obtenido el 49,20% de la facturación del primer trimestre de 2020, siendo el 30,80% de los ingresos correspondientes a compras con origen en España y el 18,40% con origen fuera de España. El 50,80% restante corresponde a la facturación de compras realizadas desde España a webs de comercio electrónico no españolas (CNMC, 2020). En el gráfico se muestran los datos explicados.

VOLUMEN DE NEGOCIO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO SEGMENTADO GEOGRÁFICAMENTE (I-20, porcentaje)



Fuente: CNMC (2020).

Después de haber analizado estos datos, se puede sacar la conclusión de que en España el comercio electrónico está muy presente en los ingresos totales de muchas empresas. Para reforzar esta conclusión, la revista E-show magazine (2019) mostró datos relativos a las transacciones realizadas a través de sus propias tiendas on-line a nivel nacional. Las cinco empresas que más transacciones realizaron fueron las siguientes: Amazon con 94.375.748, Aliexpress con 34.084.549, Ebay con 24.075.785, El corte Inglés con 7.949.244 y Carrefour con 5.445.254 (E-show Magazine, 2019).

Este gran número de transacciones hace referencia a que España ha sido uno de los países que más ha progresado en digitalización, ocupando el puesto 10 en el Ranking de Referencia de la Unión Europea (Cepeda, 2019). No obstante, España sigue estando muy lejos de los líderes de este ranking: Dinamarca, Suecia, Finlandia, Países Bajos y Reino Unido. Los sectores que más han avanzado en esta materia han sido la banca, telecomunicaciones, retail y turismo; y los que menos construcción y educación.

El progreso en la digitalización de las empresas se debe primordialmente al comercio electrónico. David Pereira, socio en el área de Tecnología y Soluciones Avanzadas de Everis, explicaba en Cepeda (2019) que “los sectores B2C se han

transformado en los últimos años, buscando la retención o nuevos usuarios a través de una mejor experiencia gracias al e-commerce y a la personalización de las ofertas".

Sin embargo, este progreso es diferente en función del tamaño de las empresas. Alberto Martín Rivals, socio responsable de management consulting en KPMG, afirmaba en Cepeda (2019) que "las grandes empresas, con más de 250 empleados, muestran niveles significativamente más altos de uso de comercio electrónico, CRM, redes sociales, big data, la nube o de ciberseguridad". En consecuencia, las pymes se encuentran en las peores circunstancias de crecimiento en digitalización.

Dicha opinión de Alberto Martín Rivals se observa en que solo el 14% de las pymes cuentan con un plan de digitalización, mientras que el 70% de las grandes empresas cuenta con ello (Cepeda, 2019). Según la patronal representante del sector de la industria de tecnología digital en España (AMETIC) declaraba en Cepeda (2019) que esto se debe al gran desconocimiento de las pymes en la implementación del proceso y los costes del lanzamiento.

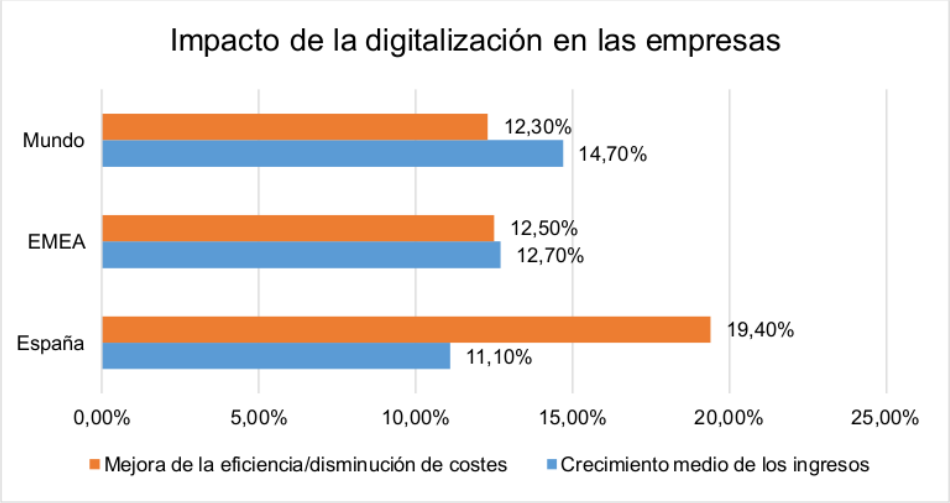
3.9. IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LAS EMPRESAS

Duarte, Albornoz, Rangel, Scioscia, León y Pinto (2016) aclaran que la transformación digital va más allá de la digitalización de un producto, de un servicio, o de un departamento; "es un cambio de cultura en toda la empresa y sus empleados para adaptarse a las nuevas tecnologías, aprovechando las mismas para trabajar el producto sobre las necesidades del cliente". Roca (2016) manifiesta que la transformación digital en las empresas es clave para la supervivencia y futuro éxito, y Kirby, socio del sector industrial de PwC, (2018) afirmaba que "las empresas que no están ya avanzando decididamente en este campo se encontrarán con importantes problemas de competitividad a corto-medio plazo".

La consultora KPMG junto a la CEOE, Confederación Española de Organizaciones Empresariales, realiza todos los años un documento con las

previsiones de expectativas empresariales anuales de 1.000 directivos y empresarios españoles de diferentes comunidades autónomas y de 25 sectores diferentes. El documento de las expectativas para el 2019 menciona que una de las prioridades estratégicas de las empresas para dicho año es la transformación digital. Ya lo adelantaba Hilario Albarracín, Presidente de KPMG en España, que el año 2019 será un año "de pisar a fondo el acelerador de la transformación digital". Otro dato relativo a este campo que mencionaban en este documento es que el 66% de empresarios pretendía invertir en herramientas tecnológicas (Albarracín, Garamendi, García, Martín y Uría, 2019).

Una vez comprendidas las expectativas empresariales que se tienen para el 2019 relativas a la transformación digital, es primordial conocer cuáles son los beneficios directos que dicho proceso implica.



Elaboración propia a partir de datos de la siguiente fuente: KPMG Tendencias (2019)

El gráfico muestra el impacto positivo de la transformación digital en las empresas, tanto a nivel nacional como mundial. Dicho proceso ha influido de manera directa en los ingresos y los costes, aumentando los primeros y disminuyendo los segundos, siendo este el perfecto escenario para invertir en proyectos relativos a la digitalización.

Un estudio en 2018 (KPMG) mencionaba que el 70% de HR executives reconocía la necesidad de la transformación digital en la fuerza laboral, apoyándose en los beneficios tangibles e intangibles que el comercio electrónico ofrece. Sin embargo, también encontraron que solo el 37% de los líderes en Recursos Humanos confían en la capacidad de este departamento para transformar digitalmente la fuerza laboral (KPMG International, 2018). No obstante, el 72% de los CEOs de las 50 mayores compañías españolas espera alcanzar un ROI significativo de las inversiones en la transformación digital de 1 a 3 años (Bernad, Faus y Martín, 2018).

Para finalizar este punto, añadir que el 96% de los CEOs españoles conciben la disrupción tecnológica como una oportunidad y no como una amenaza. Además, el 60% de dichos CEOs se sienten preparados para liderar la transformación tecnológica (Bernad, Faus y Martín, 2018).

3.9.1. Transformación digital y Covid-19:

El confinamiento, el cierre de comercios físicos o la necesidad de teletrabajar han demostrado la importancia de seguir trabajando en el desarrollo de los procesos de transformación digital en las empresas. El impacto de la pandemia de la Covid-19 en las empresas ha permitido implantar nuevas oportunidades de negocio como resultado de la combinación de modelos de negocios tradicionales y digitales que, además, han llegado para quedarse (Soto-Acosta, 2020).

Debido a la pandemia, la digitalización ha sido una de las vías que ha permitido a las empresas continuar con su actividad y minimizar los impactos negativos de la Covid-19. Ya lo decía Alberto Martín Rivals, socio responsable de Consulting Corporates de KPMG en España, “el grado de madurez digital y de adopción de nuevas tecnologías ha sido la verdadera tabla de salvación de muchas empresas ante la pandemia”. También añadía que “los rebrotes pueden devolvernos a situaciones de confinamiento y, por tanto a nuevas necesidades de uso intensivo de la tecnología, teletrabajo y prestación de servicios o venta de productos online” (KPMG Tendencias, 2020).

KPMG y la CEOE elaboraron un documento que mencionaba diferentes opiniones de 680 empresarios españoles de 25 sectores sobre el impacto de la crisis sanitaria de la Covid-19 en las expectativas empresariales. El 59% de los empresarios exponía que una de las medidas necesarias para cambiar el modelo productivo era fomentar la digitalización, siendo este un reto para ser capaces de adaptarse a la nueva realidad junto a la gestión de personas. No obstante, el punto a evaluar no es el reemplazo de la fuerza laboral humana con máquinas, si no cómo se puede aprovechar la tecnología para que todos los empleados hagan su trabajo de la manera más efectiva y, en el contexto de Covid-19, de una manera más segura (Soto-Acosta, 2020). Tal y como comenta Cristina Hebrero, Directora de People and Change Management Consulting de KPMG en España, "en esta nueva normalidad, la capacidad para dotar a los equipos con las habilidades digitales, nuevas formas de trabajo y soft-skills para desenvolverse en un mundo más virtual será clave para adaptarse con agilidad a un entorno cambiante e incierto y asegurar el éxito del negocio a largo plazo" (Albarracín, Garamendi, Hebrero, Hervás, Junguitu, Martín, Pérez, 2020). De la misma forma, Alberto Martín Rivals expresa con seguridad que "las compañías más avanzadas en tecnología y digitalización serán las mejor preparadas para poder competir en el mercado post-covid" (KPMG Tendencias, 2020). Todas estas opiniones nos dan a entender que la urgencia de la transformación digital es una nueva oportunidad para sobrevivir a la pandemia actual.

3.9.2. Comercio electrónico y Covid-19

La actual situación sanitaria ha ocasionado cambios estructurales en todos los sectores de la economía a los que han tenido que adaptarse. Algunos de estos cambios han sido el refuerzo del canal online y los pagos electrónicos (KPMG Tendencias, 2020). Determinados comercios han llegado a solicitar el pago con tarjeta debido al miedo generalizado a que la interacción con el dinero en efectivo pueda llegar a ser un foco de transmisión de la enfermedad (De', Pandey y Pal, 2020). De esta forma, por un lado, el pago con medios *contactless* en establecimientos permitiría reducir el contacto físico entre empleado y cliente (KPMG Tendencias, 2020) y por el otro lado, los pagos online desde casa también evitaría la transmisión de la Covid-19 (De', Pandey y Pal, 2020).

A su vez, la nueva realidad del año 2020 ha ocasionado una evolución en el comercio digital, siendo uno de los ámbitos que más ha sido afectado durante los meses de la pandemia. Los efectos más estudiados han sido los siguientes (KPMG Tendencias, 2020):

- Cierre de negocios y establecimientos físicos debido a las restricciones de cierre
- Aceleración en la adopción del comercio electrónico
- Digitalización de empresas físicas
- Mayor adopción de pagos digitales
- Incremento de suscriptores en medios online

Todo esto ha provocado cambios en el comportamiento del consumidor. Previo a la pandemia, el 30% de los españoles compraba con regularidad en canales digitales mientras que actualmente este comportamiento ha alcanzado el 46%. Además, más del 66% de los consumidores españoles expresa la gran capacidad de adaptación que han tenido las empresas a la nueva realidad, cumpliendo con sus expectativas. El 12% de los consumidores revela que incluso ha superado sus expectativas (Caplain, Hay, Hawkley, Reader y Vader, 2020).

3.10. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Toda implantación de un nuevo proyecto en las organizaciones implica un cambio en la misma, que a veces no es acogido de manera positiva entre los empleados. Dicho cambio afecta a la cultura organizacional, a la estrategia de la compañía e incluso a la organización de la plantilla. Por esta razón, el Departamento de Recursos Humanos es el encargado de que todos los empleados sepan cómo gestionar estos cambios y dar a entender que dichos cambios implican una mejora y un crecimiento en la compañía.

3.10.1. ¿Qué es la gestión del cambio?

Saavedra (2017) explica que la gestión del cambio es “un proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior”. Además añade que “el reto que se plantean los directivos (…) es

que el cambio organizacional se produzca en dirección que interesa a los objetivos de la organización".

Otro autor señala que para gestionar eficientemente los cambios "deben partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de los mismos" (Sandoval, 2014). Pero una cosa está clara, y es que dicho proceso es complicado "ya que existe la intervención del elemento humano, cuya complejidad es muy diversa" (Silva, 2014), y además "implica grados de conflictividad porque surgen entre sus empleados diferencias en sus conductas de adaptación" (Zárate, 2010).

Kotter (1995) afirma que "la falta de liderazgo y de capacitación, así como la carencia de un proceso de mejora continua en la organización y la resistencia al cambio se constituyen como los principales obstáculos que limitan a las empresas a ser productivas". Por ello, para que la gestión del cambio sea eficiente es necesario la figura de "un líder seguro, influyente, con amplio conocimiento y convencido de la dirección a la que va la organización, con el fin de que el cambio sea un éxito y la resistencia no sea una limitación para lograrlo" (Villa, 2019).

3.10.2. Relación entre la gestión del cambio y la implantación de proyectos

Villa (2019) señala que "la gestión del cambio debe estar en los proyectos como asegurador en trabajar con las personas durante la duración del proyecto, con el fin de que poco a poco los colaboradores se vayan adaptando a las nuevas formas de hacer las cosas". No obstante se puede dar un alto nivel de resistencia al cambio en la plantilla debido a (García, 2011):

- La inadecuada comunicación de los cambios que va a generar la implantación del proyecto
- La no participación por parte de los empleados en la toma de decisiones, lo cual genera incertidumbre y malestar en los mismos

Esto significa que si la compañía no tiene en cuenta a las personas afectadas por los cambios y no se comunica correctamente habrá una resistencia al cambio

muy alta generando una discontinuidad de los objetivos propuestos por la compañía (Villa, 2019).

Romero, Matamoros y Campo (2013) entienden la gestión del cambio de la misma manera que los anteriores autores, afirmando que "lograr un cambio en los individuos es un requisito para impactar en la organización". De esta forma se podría entender que "la gestión del cambio es directamente proporcional al éxito de los proyectos, porque a menor intervención en las personas mayor probabilidad de fracaso en la ejecución de los proyectos" (Romero, Matamoros y Campo, 2013).

Kotter (1995) enumera siete etapas para una efectiva ejecución de la gestión del cambio:

1. *Establecer un sentido de urgencia para el cambio* en relación a la situación competitiva de la empresa, posición del mercado, tendencias tecnológicas y resultados financieros.
2. *Establecer un grupo de coalición para el cambio* con suficiente poder para liderar el esfuerzo del cambio.
3. *Crear una visión y una estrategia para el cambio*, siendo buenas herramientas la elaboración de un DAFO y el estudio de las 5 fuerzas de Porter, y así escoger entre una estrategia ofensiva, defensiva, de reorientación o de supervivencia.
4. *Aprovechar todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión.*
5. *Preparar planes de formación para vencer la resistencia al cambio* con actividades en las que puedan participar todos los empleados.
6. *Crear equipos de cambio* siendo un factor crítico de éxito la comunicación efectiva.
7. *Fomentar campeones de idea* en las nuevas generaciones para que los objetivos formulados permitan producir el cambio.

En resumen, se podrían establecer tres ciclos en la gestión del cambio. El primero está muy relacionado con la sensibilización hacia las personas, conocer las razones del cambio y las fortalezas de dicho cambio, y cómo afrontarlo. El

segundo contempla la capacitación de los empleados de la nueva forma de realizar actividades. Y el tercero, y no menos importante, dejar documentado el proceso de cambio y establecido en la compañía (Villa, 2019).

4. INFORMACIÓN/DATOS A ESTUDIAR

Para conocer la rentabilidad del proyecto a estudiar (implantación del comercio electrónico) se estudiará el impacto en la cuenta de resultados, centrando la atención en los costes y beneficios. Para ello es necesario la evaluación de costes del proyecto nombrados en los puntos anteriores. A su vez, se elaborará un plan de formación, posterior a la implantación del e-commerce, para que los empleados aprendan a gestionar el cambio que va a sufrir la compañía, y sepan convivir con incertidumbre que ocurre en el día a día.

5. METODOLOGÍA

La forma más útil para conocer los beneficios y los costes de un proyecto es estudiar su futuro impacto en la cuenta de resultados. De forma que, si los ingresos son mayores que los gastos, la cuenta de resultados tendrá saldo acreedor, es decir, existirá un beneficio. Sin embargo, si los gastos son mayores que los ingresos, la cuenta de resultados tendría saldo deudor, existiendo una pérdida (García, 2009). Es decir, los costes son el objetivo de la empresa a minimizar, y el beneficio es el valor de la cuenta de resultados a maximizar.

La implantación de todo proyecto, en este caso el comercio electrónico, en una empresa implica una inversión inicial. El principal objetivo es que dicha inversión que se proclama como un gasto se convierta en beneficio tangible a lo largo de los años, en este caso en cuatro años. Para ello es esencial realizar una evaluación económica del proyecto incluyendo la inversión inicial y los costes anuales recurrentes del mismo. De esta forma se podrá comparar la futura situación económica “digitalizada” con la situación económica tradicional. En dicha evaluación se estudiarán los flujos de caja de ambas situaciones; e-commerce vs. brick-and-mortar (negocio tradicional), para más tarde estudiar el flujo de caja diferencial.

El flujo de caja, o en inglés cash flow, muestra las entradas (ingresos) y salidas (egresos) de caja en un periodo previamente establecido. Por un lado, el cash flow de la implementación del comercio electrónico mostrará unos ingresos basados en los beneficios tangibles y unos egresos basados en la inversión anual y los costes anuales recurrentes. Por otro lado, el cash flow del negocio tradicional mostrará los ingresos de las ventas solo mediante el canal físico, y los egresos se basarán en los costes de personal y de establecimiento.

Tras la elaboración de los flujos de cajas, es imprescindible el cálculo de los indicadores de rentabilidad VAN y TIR. Estos indicadores revelarán la rentabilidad del proyecto, para la posterior toma de decisión.

Si finalmente se toma la decisión de implantar el proyecto, el Departamento de Recursos Humanos deberá de elaborar un plan de formación a los empleados sobre la efectividad de la gestión del cambio tras la ejecución de nuevos proyectos. Además de formar a los empleados en una nueva cultura y estrategia.

6. CASE STUDY: EL CORTE INGLÉS

En este punto del trabajo se estudiará la posibilidad de la implantación de un comercio electrónico de calidad en la compañía El Corte Inglés, partiendo de su nivel de digitalización y cuenta de resultados.

6.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

El grupo El Corte Inglés es una empresa de distribución mundial con sede en Madrid. Su principal formato es el de grandes almacenes, seguido por el de la venta online. El Corte Inglés se trata de una empresa familiar, estando repartidas la mayoría de las acciones del grupo entre los familiares del fundador fallecido hace más de 40 años, Ramón Areces (El Corte Inglés, 2020).

Estos grandes almacenes nacieron siendo una pequeña sastrería en la Calle Preciados comprada por Ramón Areces en 1935. Cinco años más tarde el fundador constituye la sociedad El Corte Inglés en compañía de su tío César Rodríguez, convirtiéndose en socio y primer presidente de la empresa. El

fallecimiento de César Rodríguez en 1966 provocó el cambio de presidente del grupo a Ramón Areces (El Corte Inglés, 2020).

Desde la constitución de la sociedad, El Corte Inglés se ha dedicado a reformar su primer edificio y a expandirse a otras ciudades de España (Barcelona, Sevilla y Bilbao). A su vez se inaugura la sociedad Viajes El Corte Ingles, Óptica 2000, Hipercor, Seguros El Corte Inglés, Supercor, Sfera, Bricor, y Gourmet Experience. Durante estos años también deciden expandirse internacionalmente, inaugurando su primer establecimiento en Portugal. En 2015 los grandes almacenes deciden lanzarse al comercio electrónico con su servicio "click and express" (El Corte Ingles, 2020).

Tras varios años de disputas familiares y no familiares en la compañía relativas a quién debería formar parte del Consejo de Administración, a día de hoy Marta Álvarez es proclamada Presidenta del grupo y Víctor del Pozo como Consejero Delegado. Marta Álvarez y su hermana, poseen la mayoría de las acciones de El Corte Inglés controlando el 60% del capital, partiendo de la premisa de que forman parte de la familia del fundador principal Ramón Areces (El Corte Ingles, 2020).

Actualmente El Corte Inglés cuenta con más de 88.000 empleados y con más de 1.890 centros divididos de la siguiente manera:



Fuente: El Corte Inglés (2020)

6.1.1. Misión, visión y valores

La misión, visión y valores del grupo ECI se describe a continuación:

Misión: "Ofrecer al público el mejor producto y con las mejores garantías, y que los clientes encuentren en un mismo lugar todos los productos y servicios que necesitan sin tener que desplazarse y siempre recibiendo la mejor atención posible" (García y García, 2012).

Visión: "Aumentar todo lo posible la cuota de mercado, ofreciendo cada vez más productos, por medios de una diversificación y especialización cada vez más importante" (García y García, 2012).

Valores (El Corte Inglés, 2020):

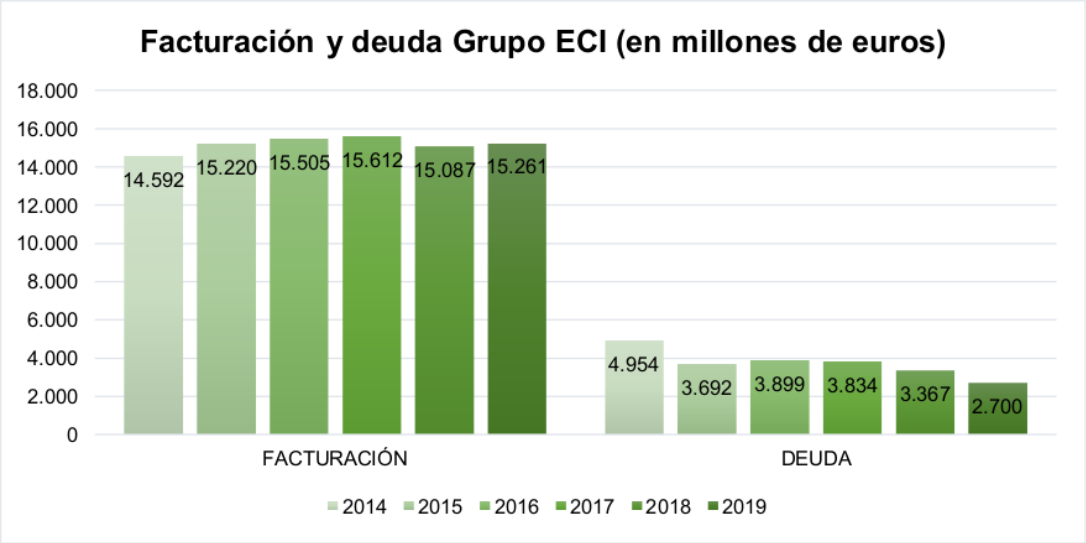
- Integridad y responsabilidad
- Garantía y Servicio al Cliente
- Respeto a los Derechos Humanos
- Relación y vinculación con la Sociedad y el Entorno
- Respeto al Medio Ambiente y Compromiso con el Desarrollo Sostenible

6.1.2. Cuentas de resultados

El Grupo El Corte Inglés muestra en el ejercicio del 2019, cerrado el 29 de febrero de 2020, "su fortaleza empresarial y su posición referente del comercio minorista en España" según Marta Álvarez, presidenta del Grupo. Sus cifras les han permitido afrontar la gran crisis producida por la pandemia de la Covid-19, aun teniendo cifras muy altas en sus deudas bancarias.

Según las cuentas de resultados de El Corte Inglés publicadas, en el año 2019 el Grupo El Corte Inglés cerró su ejercicio con un total de activos de 17.930.470 euros, siendo 8.517.459 euros el patrimonio neto de los grandes almacenes (El Corte Inglés, 2020).

Las cifras de la facturación y de la deuda del Grupo desde el 2014 hasta el 2019 se muestra en el siguiente gráfico:



Elaboración propia de datos obtenidos de las siguientes fuentes: El Corte Inglés (2020), Delgado (2015), Huguet (2020) y El Corte Inglés aspira a reducir un tercio de su deuda en 2019 con la venta de activos inmobiliarios (2019).

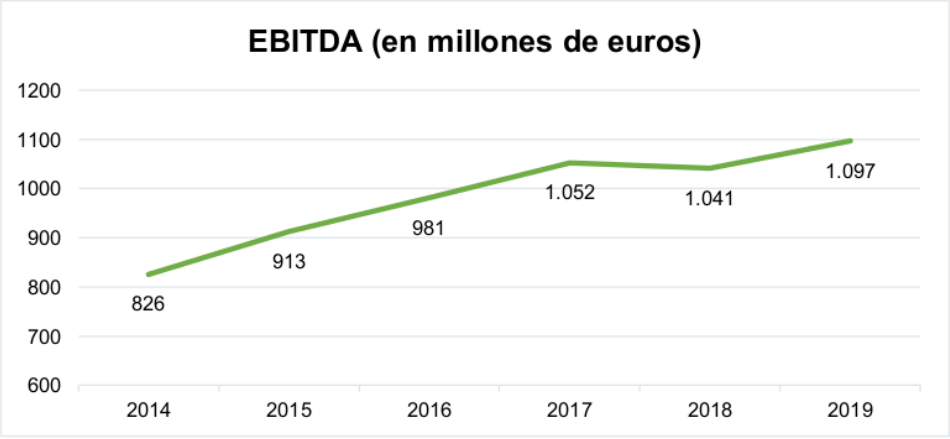
En relación a la facturación de El Corte Inglés durante los años mencionados, se podría decir que ha mantenido cierta estabilidad; mostrando un incremento hasta el 2017, y que a partir de dicho año se produce un decremento de facturación. Esta disminución de facturación durante dos años consecutivos, y posiblemente tres con el ejercicio del 2020, expone una pérdida de cuota de mercado implicando mayores ventas en su competencia.

Relativo a los datos de la deuda del Grupo de El Corte Inglés, se pueden observar dos momentos en los que dicho dato ha disminuido más que en otros años. Estos dos momentos coinciden con la disminución de la deuda en el año 2015 y en el 2019. En el 2015 se observa una disminución de un 25,5% interanual, debido a la inyección de capital del jeque catarí Hamad Bin Jasmin Bin Jabel Al Zani que le permitió obtener el 10,3% de la compañía. En el 2019, la disminución de la deuda ocurre por refinanciación bancaria por un importe de 2.000 millones de euros, disminuyendo la deuda en un 19,8% interanual. En ese mismo año también se realizó la venta de su división de informática. Tras el

ejercicio del 2019, el Grupo presenta una deuda de 2.700 millones de euros, siendo esta la mejor cifra hasta el momento. No obstante, a finales de mayo de 2020, coincidiendo con la pandemia, el Grupo había incrementado su deuda a 3.945 millones de euros, habiendo sido capaces de disminuirla a cierre del mes de agosto a 3.266 millones gracias a una línea de financiación bancaria (Salvatierra, 2020)

El Corte Inglés siempre ha estado muy obcecado en disminuir su deuda para mostrar fortaleza financiera. No obstante, solo ha sido capaz de disminuir esta deuda con financiación bancaria, debido a que el modelo de grandes almacenes se encuentra en pleno deterioro.

Otro indicador mostrado en la cuenta de resultados es el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones). Este dato "se considera una medida de rentabilidad y por lo tanto un indicador que permite aproximarse al valor de una empresa" (Bastidas, 2007) más allá de cómo se haya financiado el negocio. En el siguiente gráfico se muestra el EBITDA del Grupo de El Corte Inglés desde los años 2014 hasta el 2019.



Elaboración propia de datos de la siguiente fuente: El Corte Inglés (2020).

El EBITDA se ha visto incrementado un 32,8% en cinco años. Esto muestra que el resultado de explotación está viéndose incrementado en El Corte Inglés. No obstante, la financiación de esta compañía y la deuda no se ve reflejado en este indicador, y por esta misma razón el EBITDA no disminuye como se ha visto disminuida la facturación.

Los datos de la facturación, el endeudamiento y el EBITDA de El Corte Inglés en los últimos 5 años muestra que el modelo de negocio tradicional de grandes almacenes funcionaba años atrás y no en la actualidad. Esto le afecta en la cuota de mercado del Grupo y a su elevada financiación bancaria. Por ello, una de las estrategias por las que ha optado El Corte Inglés es invertir en digitalización implantando el comercio electrónico. Esto le ha permitido sobrevivir durante los meses de confinamiento en el año 2020, en los cuales se vieron obligados a cerrar sus centros, debido a la crisis causada por la Covid-19.

La justificación de mi trabajo está muy relacionado con los datos anteriormente mostrados. ¿Es rentable el comercio electrónico implantado por El Corte Inglés? ¿Habría que mejorar la estrategia diseñada por el Grupo? ¿Intenta esta compañía parecerse a otros Marketplaces como Amazon o Alibaba?

6.2. EL CORTE INGLÉS Y AMAZON

Uno de los objetivos principales de El Corte Inglés es competir con Amazon, compañía líder en comercio electrónico. Años atrás, el gigante español del comercio tradicional decidió desarrollarse en transformación digital aprovechando las localizaciones estratégicas de sus grandes almacenes. Aunque Amazon acapare el 42% de los pedidos online en España, los consumidores tecnológicos prefieren realizar sus compras online de alimentación en supermercados tradicionales, siendo El Corte Inglés uno de ellos (Treceño, 2020). Según Euromonitor International, empresa de investigación de mercado, en 2017 la cuota de mercado online en España de Amazon era del 12,7% y la de El Corte Inglés era de 9,1% (Roa y Osorio, 2018). El Corte Inglés llegó a alcanzar un 26% de cuota de mercado en los meses de confinamiento del año 2020.

En 2018, El Corte Inglés se encontraba estancado en el sector online en comparación con Amazon. Por esta razón decidieron optar por formar una alianza con la empresa de Jeff Bezos. Dicha alianza consistiría en que productos de la empresa española se pudieran vender en el canal online de la empresa estadounidense. Víctor del Pozo, Consejero Delegado de El Corte Inglés, aseguraba que era "el momento de colaborar, porque los tiempos en los que los minoristas iban cada uno por su lado se han superado". No obstante, esta alianza nunca tuvo lugar (Rodríguez, 2018).

Tras el decreto del estado de alarma en marzo del 2020, El Corte Inglés se vio en una situación bastante complicada debido al cierre de sus centros durante los meses de confinamiento. Sin embargo, gracias a la gran inversión que hicieron años atrás en transformación digital, El Corte Inglés ha podido superar con éxito retos relativos a la supervivencia durante la pandemia. La apuesta por el e-commerce les ha permitido multiplicar por cinco las ventas online. Y por esta razón, la junta de accionistas del grupo ha decidido invertir en una estrategia logística que le permita competir con Amazon (Tobar, 2020).

Durante el verano de 2020, el grupo de los grandes almacenes españoles decidió poner en marcha una app que permitiría a los clientes comprar 500.000 productos con una entrega menor a 24 horas además de incluir la compra de la cesta del supermercado. Esta app es muy parecida a la de Amazon ya que basa su pago en una tarifa plana anual que asegura al cliente la entrega de todos sus pedidos en menos de 24 horas. El grupo español quiere diferenciarse de Amazon en la capacidad de enviar a casi toda España, gracias a su presencia física en prácticamente la mayoría de ciudades de nuestro país (Marco, 2020).

6.3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL GRUPO ECI

La Gran Recesión impactó muy negativamente a El Corte Inglés debido a que durante dichos años, la transformación digital no estaba en los principales objetivos de los grandes almacenes. Décadas atrás el modelo físico beneficiaba mucho a esta empresa española. No obstante, en la crisis del 2008, grandes empresas ya optaban por la omnicanalidad (físico y online) y las empresas

tradicionales se caracterizaban por un canal que estaba más que agotado. Esto desencadenó la inevitabilidad de la transformación digital (Nieto, 2020).

En el año 2018, las ventas online del gran grupo comercial aumentó más del 20%, suponiendo el 4% de la facturación de dicha empresa. Además, aumentaron un 17,40% el número de pedidos y el 16% el tráfico en la página web. En ese mismo año, la web de El corte Inglés alcanzó los casi 20 millones de usuarios mensuales, suponiendo un crecimiento del 30% interanual. Estas cifras indican que la digitalización les está llevando por el buen camino. No obstante, ECI no se conforma con el 4% de la facturación online (El Corte Inglés, 2019).

Por ello, El Corte Inglés ha decidido profundizar en el desarrollo tecnológico, y de esta forma ampliar sus horizontes. Las principales decisiones tomadas han sido las siguientes (Asenador, 2020):

- Optar por un modelo omnicanal más eficiente: el cliente tendrá experiencia de compra combinada y esto hará que la venta se multiplique por dos
- Considerar la tienda como un nuevo concepto de negocio: el grupo contempla diferentes opciones tales como convertirlas en lugares donde recoger los pedidos que llegan de la web, cerrar a la venta y que se utilice como hub logístico para distribución de pedidos online, cerrar a la venta y transformarlos para Real Estate, entre otros
- Utilizar los datos para personalizar productos en función de las preferencias de los clientes

La crisis causada por la Covid-19 ha dado un empujón al grupo de los grandes almacenes para proseguir con su estrategia de digitalización. El lanzamiento de su nueva web y el nuevo sistema de venta telefónica ha permitido sobrevivir al gran grupo comercial durante los meses de confinamiento. No obstante, el grupo español tiene un gran reto que superar: hacer frente al impacto que la Covid-19 ha provocado en sus grandes almacenes, siendo la digitalización una de las vías (Asenador, 2020).

6.4. IMPLANTACIÓN COMERCIO ELECTRÓNICO

En este punto se estudiarán los diferentes pasos a seguir en la implantación de un comercio electrónico de calidad en El Corte Inglés. Para ello es necesario realizar un análisis estratégico y económico para luego tomar la decisión correcta.

6.4.1. Análisis estratégico

Es imprescindible la elaboración de un análisis estratégico correspondiente al proyecto a implantar puesto que contribuye al crecimiento de la compañía y define la dirección de la misma. Una estrategia es una proposición de valor frente a la competencia que permite obtener rendimientos financieros superiores a la compañía a largo plazo.

Una vez definidas la visión, la misión y los valores de El Corte Inglés, el siguiente paso es analizar, con las cinco fuerzas de Porter y la realización de un DAFO, su futuro entorno digitalizado.

6.4.1.1. Las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter especifica cinco fuerzas que se comportan como determinantes del atractivo de una industria determinada. La rentabilidad a largo plazo de la compañía será determinada por la forma en la que la compañía haga frente a dichas fuerzas.

Las cinco fuerzas que analizaba Porter se muestran en la siguiente figura:



Fuente: Riquelme (2015)

A continuación se analizarán dichas fuerzas relativas a la industria a la que pertenece El Corte Inglés, de distribución, con la implantación del comercio electrónico (Verdejo, 2015):

- *Poder de negociación del cliente:*

Esta fuerza determina el poder que tienen los clientes en las decisiones de la compañía. Los consumidores influyen de manera directa en la rentabilidad del mercado. Estos pueden forzar a las empresas a bajar los precios o a exigir una mejor calidad de los productos. El poder de negociación de los clientes en El Corte Inglés es muy elevado. "El consumidor es el jefe" (Lafley, 2009) y hay que atender a sus necesidades y personalizar los productos. Lo que finalmente se venderá es lo que el cliente compre, traduciendo esto en un elevado poder de negociación.

- *Rivalidad entre los competidores:*

Esta fuerza determina la rivalidad de los competidores ya existentes en la industria de distribución digitalizada. Para analizar el nivel de dicha amenaza se tienen en cuenta factores como el número de competidores, el ciclo de crecimiento de la industria o la estructura de los costes.

En cuanto al nivel de competidores, se ha podido observar que El Corte Inglés presenta una cantidad enorme de competidores en el sector de grandes cadenas de distribución ya digitalizadas tales como Carrefour, Leroy Merlín, Media Markt, Alcampo, entre otros. A estos se le suman aquellas empresas líderes en comercio electrónico como Amazon o Alibaba. En relación al grado de madurez de dicha industria se podría considerar que se encuentra en el auge de crecimiento. Esto se traduce en que las empresas de distribución que opten por la digitalización, obtendrán mayores oportunidades de crecimiento económico. Y relativo a los costes de este sector, dichos gastos requieren una gran inversión inicial que se podrá ir recuperando a lo largo de los años debido a que, a largo plazo, el e-commerce presenta menores costes que una empresa tradicional.

Por estas razones, se puede interpretar que la industria de distribución digitalizada presenta una elevada amenaza competitiva. No obstante, al encontrarnos en la era digital, las compañías se han tenido que adaptar al nuevo mercado y por ello han decidido optar por el comercio electrónico.

- *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

Esta amenaza mide la entrada de nuevas empresas a la industria. A mayor número de nuevos competidores, mayor competencia en la industria. Para El Corte Inglés se podría decir que la amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector de grandes cadenas de distribución es bastante baja, puesto que es necesario una gran cantidad de capital, tener acuerdos con proveedores (los cuales ya trabajarían con compañías existentes en esta industria) y la existencia de economías de escala y alcance. No obstante, muchas compañías de menor tamaño que El Corte Inglés, están optando por el comercio electrónico puesto que la pandemia actual no les ha permitido vender de otra forma. Por lo que se podría decir que los nuevos competidores entrantes a la industria digitalizada son empresas de menor tamaño y no grandes almacenes como El Corte Inglés.

- *Poder de negociación del proveedor:*

Esta fuerza determina el poder que tienen los proveedores en las decisiones de la compañía. Por norma general, es muy ventajoso para los proveedores el trabajar con grandes empresas de distribución, asegurándose un nivel elevado de ventas debido al gran tamaño del negocio. Por esta misma razón, el poder de negociación del proveedor es bajo.

- *Amenaza de nuevos productos sustitutivos:*

Una industria no será atractiva si la competencia presenta productos y servicios mucho más innovadores o con precios más bajos y de mayor calidad. En el sector de distribución, la amenaza de nuevos productos sustitutivos es muy elevada debido a que venden una variedad de productos que pueden ser sustituidos por empresas del mismo o distinto sector. Los productos que vende El Corte Inglés al estar tan diversificados se pueden vender en compañías digitalizadas como Amazon, Inditex, Media Markt, Carrefour…

En conclusión, se podría afirmar que las compañías de distribución tradicionales (Carrefour, Leroy Merlín, Alcampo…) han optado por la digitalización implantando un e-commerce, puesto que lo tradicional no es atractivo. El sector de distribución digitalizado presenta varias amenazas tales como el número de competidores, la entrada de nuevos competidores o la venta de productos

sustitutivos. No obstante, el sector digitalizado esta creciendo cada vez más y por esta misma razón hay mayor intensidad en la competencia. Aun así, la experiencia de la implantación del comercio electrónico en compañías de grandes almacenes se traduce en incremento de clientes, competitividad y facturación.

6.4.1.2. DAFO

Esta herramienta permite conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una empresa o de un proyecto a implantar. Las debilidades constituyen aquellos elementos internos que instauran barreras, las amenazas se presentan como situaciones negativas externas que afectan a la compañía, las fortalezas son aquellos aspectos internos en los que la empresa destaca por encima de los demás, y las oportunidades representan factores positivos externos que pueden ser aprovechados por la empresa (Matos y Toribio, 2018).

Se explican, a continuación, dichos puntos relativos a la implantación del e-commerce en El Corte Inglés:

Análisis Interno	**Análisis Externo**
Fortalezas	Oportunidades
- Diversificación de productos - Velocidad del envío - Buen servicio de atención al cliente - Política de devoluciones flexible - Trato personalizado - Fidelidad de clientes - Reconocimiento y conocimiento de la marca - Inversión en I+D - Facilidades en financiación	- Internalización de ventas - Auge en la digitalización - Incremento del consumismo - Aumento de la clientela joven que compra online

Debilidades	Amenazas
- Precios más altos que los de la competencia - Elevado coste de envío/transporte - Elevados costes fijos - No es marca líder, exceso de diversificación	- Concentración de compra en otros Marketplaces (Amazon) - Aparición de productos sustitutivos - Miedo al fraude por compra online - No poder observar el producto físicamente

Tras haber realizado el DAFO relativo a la implantación del comercio electrónico en El Corte Inglés, se ha podido observar que dicha compañía gana en fortalezas a las debilidades. Esto se traduce en que el e-commerce se caracteriza por mayores ventajas que desventajas.

Para ello, se analizan las posibles estrategias, relacionando los factores externos e internos a implantar, relativas al comercio electrónico (Campos, Del Águila, Rodríguez y Pinedo, 2015):

- *Estrategia ofensiva:* se cruzan las fortalezas con las oportunidades. Su objetivo es obtener el máximo beneficio de una oportunidad a través del uso de una fortaleza.
- *Estrategia de reorientación:* se cruzan las debilidades con las oportunidades. Su objetivo es intentar corregir alguna debilidad a través del aprovechamiento de una oportunidad.
- *Estrategia defensiva:* se cruzan las fortalezas y las amenazas. Su objetivo es protegerse de posibles amenazas a través del uso de fortalezas.
- *Estrategia de supervivencia:* se cruzan las debilidades y las amenazas. Su objetivo es aguantar los posibles efectos negativos de las amenazas de la mejor forma.

	Fortalezas	**Debilidades**
Oportunidades	*Estrategias ofensivas:* - Enfocar la gran inversión de I+D hacia la mejora de sus plataformas online.	*Estrategias de reorientación:* - Reducción de costes fijos al prescindir de centros físicos, y

	- Mayor flexibilidad en métodos de pago online para aumentar ventas online.	enfocar su venta en el canal online. - El aumento del consumismo favorece a la excesiva diversificación de la compañía.
Amenazas	*Estrategias defensivas:* - Invertir en facilidades en la financiación que muchos competidores no son capaces de prometer en compras online. - Mantener la clientela fidelizada en el canal online puesto que existen muchos Marketplaces con productos sustitutivos.	*Estrategias de supervivencia:* - Reducir sus altos precios mediante ofertas online (límite 48 horas) para minimizar el impacto de los competidores, apoyándose en el reconocimiento de El Corte Inglés.

6.4.2. Análisis económico-financiero

Tras la realización del análisis estratégico de El Corte Inglés relativo a la inversión de la digitalización en la compañía, el siguiente paso es realizar un análisis económico-financiero y estudiar la rentabilidad de la implantación del comercio electrónico.

6.4.2.1. Beneficios tangibles e intangibles

En este apartado se analizarán los beneficios tangibles e intangibles de la implantación del comercio electrónico en una empresa con las características propias de El Corte Inglés.

Los beneficios intangibles se enumeran a continuación:

- Presencia global: esto permitirá a El Corte Inglés hacer negocios en aquellos países en los que no hay tiendas físicas.
- Conocimiento de sus clientes: un beneficio directamente relacionado con la personalización de productos a mostrar en la página web/app de compra de El Corte Inglés.

- Aumento de competitividad: El Corte Inglés mejorará en su calidad de servicio y así podrá realmente competir con otras empresas del mismo sector. Además, el comercio electrónico le permitirá adaptarse eficientemente a nuevas situaciones e incluso a momentos de incertidumbre.
- Mayor eficiencia de operaciones internas: esto supondrá un mayor y mejor contacto con proveedores y clientes, siendo dicho contacto más directo y eficiente.
- Cambio de imagen: El Corte Inglés podrá cambiar su imagen a una más renovada, innovadora y joven en la cual el uso de las nuevas tecnologías es el protagonista.

En cuanto a los beneficios tangibles, se encuentran los siguientes:

- Disminución de los costes de personal: convirtiéndose en un aumento en los beneficios de la cuenta de resultados de El Corte Inglés.
- Disminución de los costes de alquiler: convirtiéndose en un aumento en los beneficios de la cuenta de resultados de El Corte Inglés.
- Disminución de los costes de suministro (agua, electricidad…): convirtiéndose en un aumento de los beneficios de la cuenta de resultados de El Corte Inglés.
- Creación de nuevas oportunidades de negocio: El Corte Inglés podrá ofrecer productos/experiencias/servicios que no es capaz de vender de manera física.
- Apertura de El Corte Inglés las 24 horas y los 365 días del año: El Corte Inglés podrá vender sus productos/servicios durante las 24 horas del día, convirtiéndose en un aumento de ingresos en la cuenta de resultados de El Corte Inglés.

6.4.2.2. Costes (inversión inicial y costes recurrentes)

La implantación del comercio electrónico, le supondrá a El Corte Inglés una inversión inicial y unos costes recurrentes anuales que permitirán el mantenimiento del e-commerce.

La inversión inicial (CAPEX) se basaría en:

- Gastos de hardware y software:

El Corte Inglés utilizará una parte de sus ingresos en la compra necesaria para el correcto funcionamiento del e-commerce en hardware (ordenadores, teclados, circuitos de cables, discos duros…) y en licencias de software (bases de datos, sistema operativo, CRM, ERP, costes de dominio, programa de ciberseguridad y montaje de la plataforma de pago).

- Costes de consultoría:

Dicha consultora llevará a cabo la planificación del proyecto, diseño e implantación de la base de datos de los productos a vender, diseño de la interfaz del sistema, programación de la página web/app, instalación y configuración del software, desarrollo de pruebas del e-commerce y la estrategia de comunicación.

- Costes de formación:

El Corte Inglés deberá costear la formación a la plantilla que permanecerá en la empresa tras la implantación del comercio electrónico. Los empleados de El Corte Inglés deberán conocer a la perfección el funcionamiento del e-commerce además de ser capaces de gestionar el cambio que sufrirá la compañía tanto en cultura como en estrategia.

- Costes relativos a cambios en la plantilla:

Muchos puestos de trabajo de El Corte Inglés se verán sustituidos por el e-commerce, por lo que habrá que costear todas las indemnizaciones de aquellos trabajadores que ya no podrán permanecer en la empresa.

Los costes recurrentes (OPEX) del comercio electrónico se enumeran a continuación:

- Gastos en las licencias de software:

Las licencias de software se tendrán que renovar cada cierto tiempo una vez venza el contrato de vigencia. Esto implica que El Corte Inglés tendrá que destinar parte de los ingresos al pago del mantenimiento de las licencias de software.

- Costes de personal:

El Corte Inglés deberá de contar con un Departamento que se dedique plenamente a la gestión del e-commerce (ventas, estrategia, Recursos Humanos, contact center…).

- Otros gastos:

El Corte Inglés tendrá también costes relacionados con la publicidad online, reforzamiento en el Departamento de Supply Chain (logística), sellos de confianza online certificados, alquiler de almacén de productos de venta online, gastos bancarios (cuota fija de la cuenta bancaria de la organización) y sistemas de pago (PayPal por ejemplo).

La inversión inicial y los costes recurrentes deberán de cuantificarse y así tener una visión más completa del dinero que tiene que aportar la compañía en la implantación de un proyecto tan complejo, pero a la vez tan beneficioso, como es el e-commerce.

6.4.2.3. Flujos de caja e indicadores de rentabilidad (VAN y TIR)

Tras la cuantificación de la inversión inicial y de los costes recurrentes que la implantación del comercio electrónico implica a El Corte Inglés, el Departamento Financiero deberá realizar los flujos de caja y calcular los indicadores de rentabilidad para conocer cuánto de rentable es invertir en este proyecto. Hay que tener en cuenta que el proyecto es a 4 años, por lo que seguramente que pasado este tiempo El Corte Inglés tendrá que invertir de nuevo para estar a la última en innovación y digitalización.

Para que el análisis sea todavía más completo, el Departamento Financiero deberá también realizar los flujos de caja y el cálculo de los indicadores de rentabilidad en la situación de El Corte Inglés sin e-commerce implementado. De esta forma se podrán comparar los flujos de caja y los indicadores de rentabilidad de ambas situaciones.

6.4.3. Toma de decisión

El Departamento Financiero tras realizar el análisis económico-financiero de la implantación del comercio electrónico en El Corte Inglés, deberá trasladar esta información al Comité Ejecutivo para la consiguiente toma de decisión.

El objetivo principal de las empresas es el crecimiento económico. Esto quiere decir que todo proyecto que se implante en una compañía tiene como objetivo crecer económicamente, ya sea para poder subsistir laboralmente o por crecer en el mercado. El Comité Ejecutivo de El Corte Inglés deberá comparar ambas situaciones económicas, teniendo en cuenta que aunque la implantación del comercio electrónico implique una inversión inicial muy grande, dicha situación permitirá obtener mayores ingresos a la compañía. Por ello, El Corte Inglés optará por la situación donde más ingresos se obtienen para finalizar con mayores beneficios en el cierre del ejercicio anual.

6.5. PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO: GESTIÓN DEL CAMBIO

Recursos Humanos es el Departamento que se encarga de gestionar el capital humano de la compañía. Y la implantación del comercio electrónico, conlleva cambios en los resultados económicos, pero también tiene consecuencias que afectan directamente a la plantilla. Por esta misma razón, una vez el Comité Ejecutivo toma la decisión de implantar el e-commerce en la compañía, dicha información debe ser trasladada a Recursos Humanos.

Una vez el comercio electrónico está implantado en la empresa, ésta va sufrir cambios en la cultura y en la estrategia, lo que causará incertidumbre en los trabajadores debido a no dominar correctamente la gestión del cambio. Y en esta gestión es donde Recursos Humanos tiene que intervenir.

En el siguiente punto se describe el plan de formación que Recursos Humanos presenta a la Dirección de El Corte Inglés para gestionar el cambio en la plantilla tras la implantación del comercio electrónico en la compañía.

6.5.1. Plan de formación: gestión del cambio en ECI

Se realiza el presente informe a solicitud de la Dirección General de El Corte Inglés, donde se quiere desarrollar una serie de iniciativas que permita mejorar la gestión del cambio en la plantilla como principal herramienta de mejora de su productividad y rentabilidad, todo esto en sincronización de sus objetivos

estratégicos, siendo una de estas iniciativas, la planificación y ejecución de un plan de formación. Es por lo que el presente plan tiene como principales objetivos:

- Identificar las necesidades y las principales líneas de actuación
- Establecer los principales objetivos y temas sobre los que se debe trabajar en la gestión del cambio con la metodología adecuada para cada caso
- Crear un plan de acciones formativas

6.5.1.1. Detección de necesidades de formación

En este punto se desarrollará el proceso de trabajo seguido, se conocerá el colectivo al que se dirige el plan de formación y las principales áreas formativas.

Proceso de trabajo seguido:

Para desarrollar este modelo formativo hemos diseñado el siguiente proceso metodológico para detectar las necesidades formativas de los colectivos solicitados por El Corte Inglés:

- Cuestionario online de análisis de necesidades formativas a una muestra representativa de cada área de trabajo en la compañía. También se incluirán preguntas acerca de la importancia hoy en día de la digitalización en las empresas, de la incertidumbre laboral y de la motivación en el ámbito de trabajo
- Seguimiento del trabajo que se lleva en el día a día (evaluación de desempeño), supervisado por managers
- Solicitudes de formación por la propia plantilla

Colectivo al que se dirige:

El plan de formación está dirigido a todo el personal de El Corte Inglés, tanto los que se encuentran en los centros de venta al público (comerciales y personal de almacén) como los que se encuentran en las oficinas centrales de la compañía (dirección, departamentos de ventas, financiero, recursos humanos, marketing y logística).

Principales áreas formativas:

Se desarrollarán las siguientes áreas formativas: nuevas tecnologías, habilidades directivas, gestión del cambio y productividad. Dichas áreas deberán estar adaptadas a las necesidades que se han observado en el cuestionario online y al equipo.

6.5.1.2. Estructura del Plan de Formación

Objetivos formativos:

El plan de formación tiene como objetivo principal la mejora de capacidades personales de la plantilla para la consecución de resultados en el ámbito laboral. Se dirige principalmente a mejorar la adaptación de la compañía a cambios actuales; a través de la mejora del rendimiento de los equipos, implantación de nuevos sistemas y formas de trabajo, eficiencia de la tecnología y la gestión de recursos.

Los objetivos formativos se citan a continuación:

- Implantación de la gestión del cambio
- Mejora de la comunicación interna en la compañía
- Incremento del grado de implicación de la plantilla
- Aumento de la motivación en trabajadores
- Aumento de habilidades de equipo y directivas

Relación de acciones formativas:

Los contenidos generales de la formación son los siguientes:

- Plan estratégico de la empresa: por qué implementar el comercio electrónico en ECI, destinado al conocimiento de la empresa y adaptación al nuevo plan estratégico.
- Gestión del cambio, destinado al aumento de productividad de la plantilla.
- Comunicación, destinado a la mejora de competencias.
- Motivación, destinado al aumento de productividad de la plantilla.
- Nuevas tecnologías – comercio electrónico, destinado a la mejora de competencias y conocimiento del e-commerce en ECI.
- Habilidades directivas, destinado a la mejora de competencias.

Los cursos de cada área se citan a continuación:

Plan estratégico ECI	**Nº de horas**
Datos actuales de la compañía	2
¿Por qué es importante el comercio electrónico en ECI? Reconversión de la compañía	20
HORAS TOTALES	**22**

Introducción al gestión del cambio – Change Management	**Nº de horas**
Soft Skills para un cambio exitoso	20
Roles necesarios en el change management (el change líder)	20
Fases del proceso de Change Management	40
HORAS TOTALES	**80**

Comunicación	**Nº de horas**
Comunicación interna	20
Comunicación en venta	10
HORAS TOTALES	**30**

Motivación	**Nº de horas**
Motivación en relación con el puesto de trabajo	10
Motivación en relación con los demás	10
Team building: escape room	10
HORAS TOTALES	**30**

Nuevas tecnologías	**Nº de horas**
Digitalización en ECI	20
E-commerce	20
Marketing online	40
HORAS TOTALES	**80**

Habilidades directivas	**Nº de horas**
Cómo gestionar con éxito en tiempos de incertidumbre	20
Mejora del rendimiento en los equipos	20

Negociación y resolución de conflictos	20
Gestionar situaciones de estrés	20
Creación de equipos de alto rendimiento (“best in class”)	20
Planificación: reuniones eficaces	20
Gestión eficaz del tiempo	20
HORAS TOTALES	**140**

Cronograma de actividades por contenidos:

El plan de formación tendrá una duración de 9 meses, empezando en septiembre y finalizando en mayo del siguiente año. A continuación se muestra una tabla correspondiente al cronograma de las actividades por meses:

Contenido	**S**	**O**	**N**	**D**	**E**	**F**	**M**	**A**	**M**
Plan estratégico									
Gestión del cambio									
Comunicación									
Motivación									
Nuevas tecnologías – e-commerce									
Habilidades directivas									

En el mes de junio se habilitará un cuestionario online para toda la plantilla y así poder estudiar los cambios que se han visto en los trabajadores tras el plan de formación: disminución de incertidumbre, mayor conocimiento del comercio electrónico y su importancia en ECI, incremento de motivación en trabajar en una empresa digitalizada… De esta forma se podrán comparar los resultados del cuestionario previo al plan formativo y el cuestionario post-plan formativo.

7. CONCLUSIONES

El comercio electrónico es una herramienta que muchas empresas han implantado en los últimos años y que gracias a dicha herramienta están sobreviviendo a la crisis que la Covid-19 está causando. Además, esta crisis ha llegado justo cuando ya en 2019 el 66% de los empresarios españoles pretendían invertir en herramientas digitales en sus compañías (Albarracín, Garamendi, García, Martín y Uría, 2019).

En España, en el año 2019 las empresas facturaron más de 48.800 millones de euros mediante el canal online (CNMC, 2020). Esto quiere decir que muchas empresas nacionales han adoptado el comercio electrónico como una herramienta extra a conseguir un aumento de ventas, pero también para adaptarse a la nueva economía en la que las nuevas tecnologías son las protagonistas. No obstante, España sigue estando muy lejos de los países líderes del comercio electrónico de la Unión Europea; estando en el puesto 10 y teniendo por delante a países como Dinamarca, Suecia y Finlandia (Cepeda, 2019). Pero este dato nos anima como país a digitalizarnos todavía más.

Este TFM tiene por objetivo conocer la rentabilidad de la implantación del comercio electrónico en una empresa tradicional. Aunque no se haya cuantificado dicho dato, todos los estudios, artículos de revista e informes de empresas descritos en este trabajo han permitido que se llegue a la siguiente conclusión: la implantación del e-commerce permite obtener una mayor cantidad de ingresos que una compañía tradicional (CNMC, 2020). Se podría decir que es un negocio extra que permite beneficiarse de mejores cifras en el cierre del ejercicio anual de las empresas.

La decisión de implantar el comercio electrónico en una empresa por parte de la Dirección tiene que ir enfocada a un incremento de ingresos. Y es que dicho incremento coincide con la justificación del proyecto, ya que los gastos extras del proyecto se compensan con el aumento de ventas que se alcancen en la compañía.

Otra conclusión a la que se ha podido llegar en la realización de este trabajo es que la implantación de un proyecto, en este caso el comercio electrónico, implica cambios en la estrategia y en la cultura organizacional. Por ello, es necesario el análisis estratégico previo a la implantación de manera que exista una alineación entre los objetivos corporativos y los objetivos del proyecto a implantar. Dichos cambios causa mucha incertidumbre en la plantilla, debido a que muchos trabajadores se muestran reacios al cambio, originando un sentimiento de incomodidad en la empresa por parte de la plantilla. Por ello, es imprescindible que los trabajadores gestionen correctamente el cambio.

En este momento es cuando el departamento de Recursos Humanos desarrolla un plan de formación que permita a la plantilla conocer los verdaderos motivos de por qué se implanta un proyecto tan costoso para la empresa, justificando su impacto positivo en la compañía. Además, esto incrementará el sentimiento de pertenencia a la empresa de los trabajadores por tenerlos en cuenta en estos cambios tan importantes en la compañía.

Este TFM ha demostrado que el comercio electrónico no solo genera cambios en el cierre del ejercicio anual, si no que también los genera en la estrategia, en la cultura y en la plantilla. Y para que estos cambios no generen sentimientos negativos en la plantilla es necesaria la intervención del Departamento de Recursos Humanos, debido a que como se ha comentado en todo este trabajo, son los que mejor conocen a las personas que conforman la empresa. Por tanto, se podría concluir con que el papel de Recursos Humanos en el desarrollo de nuevos proyectos es necesario e imprescindible y más en un proyecto como la implantación del comercio electrónico.

En resumen, el Departamento Financiero de una empresa es imprescindible en la implantación del comercio electrónico realizando el análisis económico-financiero, pero en el desarrollo de este TFM he querido demostrar que para que la acogida de este proyecto sea positiva en la plantilla es imprescindible la figura del Departamento de Recursos Humanos, que son los responsables y los expertos en gestionar el capital humano, alineando la cultura con los empleados

y gestionando sentimientos e incertidumbre por parte de todas las personas que conforman la empresa.

8. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día, la sociedad está muy concienciada con los cambios que están surgiendo en el mundo: terribles incendios, deshielo de los polos, contaminación atmosférica y marina, entre otros. Estas situaciones ocasiona cambios en los valores y las formas de vida de las personas, intentando disminuir el efecto de todos estos impactos en el medio ambiente.

Uno de los problemas que más impacta al medio ambiente es la contaminación en los mares y océanos. Según el Servicio de Estudios del Parlamento Europeo (2018), existen ya más de 150 millones de toneladas de plásticos en los océanos, y se estima que cada año entre 5 y 12 toneladas de plástico acaban en nuestros océanos. Esto ocasiona graves consecuencias en la vida marina, incrementando la muerte de la fauna marina por enredo o ingesta de plásticos; en la salud humana, al ingerir microplásticos que se encuentran en el interior del producto del mar; pero también en la economía, estimándose un coste de la basura entre 259 millones y 695 millones de euros (Servicio de Estudios del Parlamento Europeo, 2018).

Y es que todos estos datos motivan cada ves más a las personas a querer formar parte de la comunidad “ecofriendly”, incorporando un nuevo sentimiento en su día a día llamado “Green Satisfaction”. Este sentimiento es “el nivel placentero de consumo, relacionado con el cumplimiento de satisfacer los deseos medioambientales de los consumidores, sus expectativas sustentables, y necesidades verdes” (Díaz y Moya, 2016). Estos consumidores verdes no compran productos verdes por moda, si no porque realmente son personas que están activamente preocupadas por las problemáticas del medio ambiente. Y este mismo sentimiento se puede adaptar a las empresas.

Para ello es necesario que la compañía adapte una estrategia de Green marketing o marketing verde. La Asociación Americana de Marketing define esta tendencia desde tres puntos de vista (Díaz y Moya, 2016):

- Desde el punto de vista del marketing: “los productos que gracias a sus procesos de producción, o por sus componentes contribuyen a la conservación del medio ambiente”
- Desde el punto de vista social: “los productos enfocados a reducir los efectos negativos y el impacto en el medio ambiente con el objetivo de mejorar la calidad de este”
- Desde el punto de vista del medio ambiente: “todo esfuerzo que hacen las diferentes organizaciones para promover e incentivar el consumo de productos de una forma responsable a las preocupaciones ecológicas existentes, desde la manera en que se producen hasta la forma en la que se comercializan”

El e-commerce puede aprovecharse del Green marketing, dirigiendo a la compañía a una reconversión, de manera que permitiría utilizar materiales en el e-commerce que impacten menos al planeta, realizando pedidos más sostenibles con cartón en sus envíos en vez de plásticos que seguramente terminarían en nuestros océanos. Además, incrementaría el número de clientes ya que muchos compradores están cada vez más concienciados de lo que ocurre en nuestro planeta, mostrando compromiso y conservación del medio ambiente. Asimismo la compañía se mostraría ante el mercado como una empresa que se compromete con el medio ambiente. Todo esto resumiéndose en un aumento de ventas, consiguientemente en un aumento de beneficios en el cierre del ejercicio anual.

En lo relativo a Recursos Humanos, el Green marketing impacta mucho en los trabajadores. Cada vez más, el sentimiento de orgullo de pertenecer a una empresa con proyectos “verdes” se ve incrementado demostrando el compromiso que tiene la empresa ante la naturaleza.

En resumen, el E-commerce tiene la oportunidad de unirse a esta tendencia “ecofriendly” y estudiar el consecuente incremento de clientes, ventas y sentimiento de pertenencia de la plantilla a una compañía “eco”.

9. BIBLIOGRAFÍA

Albarracín, H., Garamendi, A., García, E., Martín A., y Uría, F. (2019). *Perspectivas España 2019.* Recuperado de https://www.tendencias.kpmg.es/wp-content/uploads/2019/03/KPMG_Perspectivas_2019.pdf

Albarracin, H., Garamendi, A., Hebrero, C., Hervás, J., Junguitu, A., Martín, A., y Pérez, C. (2020). *La empresa española ante la COVID-19: Actualización de Perspectivas España 2020.* Recuperado de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/07/Perspectivas_2020_COVID19_IV.pdf?utm_source=tendencias&utm_medium=link&utm_campaign=especial-post-covid

Asenador, S. (2020). El Corte Inglés apuesta por la digitalización y el desarrollo de nuevos negocios como respuesta ante el Covid. *Expansión.* Recuperado de https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/07/26/5f1d7d6ae5fdeab22d8b4578.html

Barea, M., y Billón, M. (2010). *Globalización y nueva economía.* España: Editorial Encuentro

BBVA (2020). *Crecimiento económico y PIB, ¿de qué estamos hablando?* Recuperado de https://www.bbva.com/es/crecimiento-economico-y-pib-de-que-estamos-hablando/

Bernad, P., Faus, I. y Martín, A. (2018). *Crecer con esfuerzo: 2018 Global CEO Outlook.* Recuperado de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2018/05/ceo-outlook-2018.pdf

Campos Santillán, C., Del Águila Ortiz, J., Rodríguez Luño, D. Y Pinedo Huaycama, V. (2015). *Estrategias defensivas, ofensivas, estrategias de reorientación y estrategias para sobrevivir. Análisis de Posición. Análisis de Situación Interna y Externa.* Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.

Canales, R. J. (2015). Criterios para la toma de decisión de inversiones. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas, 3*(5), 102-117

Caplain, J., Hay, L., Hawkley, W., Reader, G., y Vader, R. (2020). *Consumers and the new reality: COVID-19 pulse survey.*

Castañeda, M. A. F. (2006). Era digital, la nueva realidad del contador público. *Adversia,* (1)

CNMC (2020). *El comercio electrónico supera en España los 12.200 millones de euros en el primer trimestre de 2020, un 11,6% más que el año anterior.* Recuperado de https://www.cnmc.es/CNMC/ecommerce-1T2020-20201002

Cepeda, D. (2019, 3 de mayo). Así avanza la digitalización en España. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/04/23/actualidad/1556019543_586222.html

De', R., Pandey, N. y Pal, A. (2020). Impact of digital surge during Covid-19 pandemic: a viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management.*

Delgado, C. (2015). El Corte Inglés eleva sus ventas, pero el beneficio cae al nivel de 1988. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/08/30/actualidad/1440925697_381456.html

Díaz Ortega, J.A. y Moya Marín, O. S. (2016). *Impacto de las actividades de Green marketing, la contribución al proceso de creación de valor de marca y el impacto en la intención de compra en el sector tecnológico empresarial en Bogotá.* Universidad Santo Tomás: Bogotá D.C.

Duarte, G., Albornoz, E., Rangel, E., Scioscia, J., León, F. Y Pinto, J. (2016). Importancia de la transformación digital en pequeñas y medianas empresas de turismo accesible. *Gestión integral Administrativa, Financierta y Comercial de las*

Pyme (pp. 277-294). Mérida: Centro de Publicación Pontificia Universidad Católica del Ecuador

El Corte Inglés (2019). El Grupo El Corte Inglés aumenta el beneficio neto un 28% y sitúa el Ebitda en 1075 millones. *El Corte Inglés.* Recuperado de https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-grupo-el-corte-ingles-aumenta-el-beneficio-neto-un-28-y-situa-el-ebitda-en-1075-millones.html

El Corte Inglés (2020). *Informe no Financiero 2019.*

El Corte Inglés (2020). *Presentación*. Recuperado de https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/el-corte-ingles-de-un-vistazo/presentacion/

El Corte Inglés (2020). *Información Financiera.* Recuperado de https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/informacion-economica/informacion-economico-financiera/#undefined2

El Corte Inglés aspira a reducir un tercio de su deuda en 2019 con la venta de activos inmobiliarios (2019). *El País.* Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/28/companias/1561738720_958648.html

Fernández, E., y Medina, J. (2002). *Comercio Electrónico.* España: McGraw-Hill

García, I. M. (2009). *Introducción a la contabilidad.*

García, M. Y García, P. (2012). *Trabajo Fin de Grado RRLL y RRHH.*

Garza, M. (2006). *Modelo de indicadores de calidad en el ciclo de vida de proyectos inmobiliarios.* Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6844/01Mgg01de01.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guía Top 300 e-commerce España (2019). *E-show Magazine*. Recuperado de http://digital.top300guide.com/publication/9d4f7273/mobile/

Hernández, S. y Donet, J. F. (2018). Comercio electrónico. *Economía, Empresa y Turismo.*

Huguet, C (2020). El Corte Inglés dispara su deuda a niveles de 2018 por la pandemia. *Economía Digital.* Recuperado de https://www.economiadigital.es/empresas/el-corte-ingles-dispara-su-deuda-a-niveles-de-2018-por-la-pandemia_20098471_102.html

Instituto Nacional de Estadística (2020). *Contabilidad Nacional (PIB).* Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cntr.htm

Jiménez, J., y Martín de Hoyos, Mª. J. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (31)

Kim, R. Y. (2020). The Impact of COVID-19 on Consumers: Preparing for Digital Sales. *IEEE Engineering Management Review*.

Kotter, J. P. (1995). Leading Change: why transformational efforts fail. *Harvard Business Review, 55*(2), 59-67.

KPMG International (2018). *The future of HR 2019: In the Know or in the No.* Recuperado de https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pl/pdf/2019/05/pl-Raport-KPMG-The-future-of-HR-2019-In-the-Know-or-in-the-No.pdf

KPMG Tendencias (2020). *Transformación digital y tecnológica: el gran imperativo de la COVID.* Recuperado de https://www.tendencias.kpmg.es/caras-nueva-realidad-post-covid-19/transformacion-digital-y-tecnologica-el-gran-imperativo-de-la-covid-19/

KPMG Tendencias (2020). *COVID-19, catalizador de los pagos electrónicos*. Recuperado de https://www.tendencias.kpmg.es/2020/04/covid-19-catalizador-de-los-pagos-electronicos/

KPMG Tendencias (2020). *Intelligent Forecasting: Anticipar el futuro en la era post COVID-19*. Recuperado de https://www.tendencias.kpmg.es/2020/06/intelligent-forecasting-anticipar-el-futuro-en-la-era-post-covid-19/

Lledó, P. (2007). *Comparación entre distintos criterios de decisión (VAN, TIR y PRI)*.

Madrigal, R. S. (2011). Técnicas de evaluación de flujos de inversión: mitos y realidades. *Revista de Ciencias Económicas.*

Malca, O. (2001). *Comercio Electrónico* (1ª edición). Lima: Universidad del Pacífico.

Marco, A. (2020). El Corte Inglés lanza su "app" con tarifa plana anti Amazon para vender 1.800 M "online". *El Confidencial.* Recuperado de https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-09-30/el-corte-ingles-lanza-su-app-con-tarifa-plana-anti-amazon-para-vender-1-800-m-online_2768119/

Matos, K. y Toribio, R. (2018). *Análisis Comparativo entre las cinco fuerzas de Porter y el FODA en el sector de construcción de edificaciones en Formaleta en Santo Domingo, Distrito Nacional.* Recuperado de https://repositorio.unphu.edu.do/bitstream/handle/123456789/763/An%C3%A1lisis%20Comparativo%20entre%20Las%20Cinco%20(5)%20Fuerzas%20de%20Porter%20y%20el%20FODA%20en%20el%20Sector%20Construcci%C3%B3n%20de%20Edificaciones%20en%20Formaleta%20en%20Santo%20Domingo,%20Distrito%20Nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis de proyectos de inversión. *Fides et ratio, 17*, 67-85

Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020). *Estadística de Regulación de Empleo – Avance enero a julio 2020*.

Nieto González, A. (2020). La lenta caída de El Corte Inglés. *El Blog Salmón.* Recuperado de https://www.elblogsalmon.com/empresas/lenta-caida-corte-ingles

OCDE (2011). *Guide to Measuring the Information Society* (2º edición). París: OCDE.

Parlamento Europeo (2018). *Plásticos en el océano: datos, consecuencias y nuevas normas europeas (infografía).* Recuperado de: https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20181005STO15110/plasticos-en-el-oceano-datos-efectos-y-nuevas-normas-europeas-infografia

Pérez, M. (2016). *Aplicación de los modelos OPEX en algunas tecnologías móviles.* Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Martin_Perez_Jaimes/publication/304040264_Aplicacion_de_los_modelos_OPEX_en_algunas_tecnologias_moviles/links/5764673508ae421c44835bb0/Aplicacion-de-los-modelos-OPEX-en-algunas-tecnologias-moviles.pdf

Peña, Y. J. (2019). *Comercio electrónico ventajas y desventajas.*

Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el éxito de la empresa.* Recuperado de https://www.5fuerzasdeporter.com/

Roa, A. y Osorio, V (2018). El Corte Inglés amplía a toda España sus entregas online en dos horas. *Expansión.* Recuperado de https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2018/09/26/5baa8a0a22601d1c418b466b.html

Rodríguez Gacría, E. (2018). El Corte Inglés quiere aliarse a con Amazon: si no puedes con el enemigo, alíate con él. *El Español.* Recuperado de https://www.elespanol.com/omicrono/tecnologia/20180518/corte-ingles-quiere-aliarse-amazon-no-enemigo/308220558_0.html

Romero, J., Matamoros, S. y Campo, C. A. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar, 23*(50), 35-52.

Romero, P. y Mauricio, D. (2012). Revisión de modelos de adopción de e-commerce para pymes de países en desarrollo. *Revista de investigación de sistemas e informática, 9*(1), 69-90.

García Rubiano, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico, 9*(16), 41-54.

Saavedra, L. (2017). *Propuesta de modelo para mitigar la resistencia al cambio en organizaciones en fusión o adquisición.* Universidad Santo Tomás, Bogotá, Colombia.

Sandoval Duque, J. (2014). Los proceso de cambio organizacional y la generación de valores. *Estudios Generales, 30*(131), 162-171.

Salazar, L. X. y Huamaní, A. E. (2017). *Desarrollo de un sistema e-commerce, utilizando software libre, para mejorar las ventas de la tienda "Joselito's Jackets".*

Salvatierra, Javier (2020). El Corte Inglés pierde 510 millones entre marzo y mayo por la pandemia. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2020-09-18/el-corte-ingles-pierde-510-millones-en-el-primer-trimestre-por-la-pandemia.html

Silva, L. Y. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones.* Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D.C., Colombia.

Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 Pandemic: Shiftin Digital Transformation to a High-Speed Gear. *Informations Systems Management.*

Tobar, S. (2020). El Corte Inglés mira de tú a tú A Amazon y se rearma para afrontar la batalla "online". *El Español.* Recuperado de https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200728/corte-ingles-amazon-rearma-afrontar-batalla-online/508450261_0.html

Treceño, B. (2020). Carrefour, Mercadona y Día resisten a Amazon en alimentación. *Expansión.* Recuperado de https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/03/03/5e5d7d4ae5fdea397a8b458a.html

Verdejo, P. (2015). *El reto de las grandes superficies ante las tendencias del mercado: El Corte Inglés.* Recuperado de https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7157/retrieve

Villa Morales, M. F. (2019). *¿Es necesaria la gestión del cambio para la ejecución de los proyectos en la organización?* Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21316