



Facultad, Escuela o Instituto

Estrategias para potenciar el comercio electrónico en los retailers de gran consumo

Autor/a: Paula Leonardo Guillén

Director/a: Victoria Labajo González

Paula
Leonardo
Guillén

Estrategias para potenciar el comercio electrónico en los retailers de gran consumo.

RESUMEN: Es evidente que el comercio electrónico ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y son muchos los sectores que han sabido sumarse a este crecimiento adoptando estrategias que favorecen la experiencia de compra de sus clientes, haciendo que estos elijan esta nueva forma de comprar. Pero también se encuentran sectores que no han sufrido este crecimiento tan notorio, siendo este el caso del sector de la alimentación y gran consumo.

Hoy en día, el online grocery todavía tiene mucho camino por recorrer debido a que los consumidores encuentran una gran cantidad de barreras a la hora de hacer la compra de alimentos online. Estas se resumen en la dificultad del consumidor de cambiar sus hábitos de compra en la tienda física y de la necesidad de ver, tocar y oler los productos antes de adquirirlos.

Pese a la cantidad de barreras a las que se enfrenta un comprador cuando realiza el pedido online, son muchos los retailers que están invirtiendo en nuevas herramientas, tecnologías y otros recursos para potenciar el e-commerce en alimentación. En esta investigación se van a tratar de analizar estrategias llevadas a cabo por retailers tan conocidos como Amazon, Alibaba, Tesco o Mercadona, así como las razones por las que estas han supuesto un impulso del online grocery.

Los resultados de esta investigación muestran como estas estrategias han tratado de minimizar las barreras a las que se enfrentaban los consumidores al comprar alimentos online mediante la mejora de las entregas, el desarrollo del sistema de transporte y almacenaje o el perfeccionamiento del proceso de compra, entre otros. Asimismo, en muchas ocasiones, el entorno ha supuesto una ayuda para el impulso del e-commerce en alimentación.

Este trabajo de investigación supone una contribución al estudio del online grocery y de las razones por las que este sector no termina de despegar en el canal online. Además, el análisis de las mejores prácticas supone un modelo de referencia para retailers, sobre todo del ámbito nacional, que quieran mejorar su canal online y los beneficios que este les da.

PALABRAS CLAVE: Alimentación, comercio electrónico, online grocery, e-commerce, retailer, supermercado online, sector alimentación.

ABSTRACT: E-commerce has experienced great growth in recent years and there are many sectors that have joined this growth by adopting strategies that favor the purchasing experience of their customers, making them choose this new way of buying. However, there are also sectors that have not suffered from this remarkable growth, like for example the grocery industry.

Today, the online grocery industry still has a long way to go because consumers find a large number of barriers when they purchase online food. These can be summarized as the difficulty for consumers to change their shopping habits in physical stores and the need to see, touch and smell the products before purchase it.

Despite the many barriers that a shopper faces when shopping online, many retailers are investing in new tools, technologies and other resources to enhance e-commerce in food. This research will try to analyze strategies carried out by well-known retailers such as Amazon, Alibaba, Tesco or Mercadona, as well as the reasons why these have boosted online grocery.

The results of this research show how these strategies have tried to reduce the barriers that consumers face when they purchase online food by improving delivery, developing the transport and warehousing system or perfecting the purchasing process, between others. Likewise, on many occasions, the environment has helped to promote e-commerce in food.

This research work is a contribution to the study of online grocery and the reasons why this sector has not taken off in the online channel. In addition, the analysis of best practices is a reference model for retailers, especially in Spain, who want to improve their online channel and the benefits it provides.

KEY WORDS: Food, e-commerce, online grocery, retailer, supermarket, grocery industry.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA	6
1.2. JUSTIFICACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.4. METODOLOGÍA	9
1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	10
2. MARCO CONCEPTUAL	12
2.1. CONTEXTO DE LA COMPRA ONLINE DE ALIMENTACIÓN GLOBAL Y PARA ESPAÑA	12
2.2. EXPERIENCIA DE COMPRA COMO FACTOR DETERMINANTE	17
2.3. PERFIL DEL COMPRADOR DE ALIMENTACIÓN ONLINE	20
2.4. BARRERAS A LA COMPRA DE ALIMENTACIÓN ON-LINE.....	23
a. Riesgo percibido	23
b. Desconfianza.....	24
c. Falta de contacto personal	26
d. Poca comodidad	27
2.5. MOTIVACIONES A LA COMPRA DE ALIMENTACIÓN ON-LINE.	29
a. Ahorro de tiempo	29
b. Facilidad de transporte.....	29
c. Disponibilidad.....	30
d. Comparación de productos y precios.....	30
e. Control del gasto	30
2.6. PALANCAS DE ACCIÓN PARA IMPULSAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ALIMENTACIÓN.	31
3. APLICACIÓN PRÁCTICA	33
4. CONCLUSIONES	45
5. RECOMENDACIONES	48
6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	49
7. BIBLIOGRAFÍA:	50

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROPÓSITO Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA

El propósito de esta investigación es el estudio de estrategias para potenciar el comercio electrónico en gran consumo mediante herramientas, tecnologías u otros recursos facilitadores que provoquen una mejor experiencia de compra del consumidor haciendo que este adquiera alimentos mediante el canal online en vez de en la tienda física.

Se va a estudiar este tema de investigación tanto a nivel mundial como específicamente para España, haciendo una revisión de la literatura referente al online grocery de los últimos 20 años. Se ha creído correcto este periodo temporal ya que el comercio electrónico ha sufrido grandes cambios en estas últimas décadas y es interesante ver el desarrollo y crecimiento, aunque los últimos 5 años están estudiados de manera mucho más detallada a lo largo de todo el trabajo.

El comercio electrónico en el sector de alimentación está sufriendo un gran crecimiento a nivel mundial, aunque todavía no llega a las cifras de otros sectores como el textil o el turismo. La razón de este lento crecimiento tiene que ver con las costumbres. Los consumidores dan mucha importancia al poder ver y comprobar los productos antes de comprarlos, a la facilidad de compra y devolución.

A nivel mundial, los países con una mayor cuota de venta online en gran consumo frente al total de ventas en este sector son China y Corea del Sur, con un 16% y 18% respectivamente (Nielsen 2018). Esto se debe principalmente al éxito y aceptación de la estrategia multicanal que está llevando a cabo Alibaba y la inversión en tecnología que realiza. Por otro lado, también encontramos a EE. UU. con un crecimiento del 35,9% en 2018. Cabe destacar que, en EE. UU., dan mucha importancia a la experiencia de compra por lo que las tiendas omnicanal son una muy buena idea para desarrollar por parte de los retailers americanos para impulsar el comercio electrónico (Caine y Paratore, 2019).

Si fijamos la mirada en Europa, el país que más ha crecido en online grocery es Italia con un 26,3% en 2018. Pese a este gran crecimiento, Francia y Reino Unido son los países con una mayor cuota de venta online frente al total de ventas en alimentación con un 5,7% y un 3,5%, respectivamente.

En España, las ventas online de gran consumo no terminan de aceptarse; representan un 1,2% del total de ventas de gran consumo, una cantidad cinco veces inferior a sus referentes europeos como Francia y UK que representa más de un 6% (Nielsen, 2018). Cabe destacar que muchos de los principales retailers que operan en España están tratando de invertir en tecnología para impulsar el comercio electrónico siendo Mercadona y Carrefour los distribuidores líderes en alimentación online en España en 2018 (Galeano, 2018).

Se trata de un sector con mucho potencial en cuanto al e-commerce por lo que son muchas las estrategias que pueden adoptar los retailers para impulsar el crecimiento de esta nueva forma de comprar. Por tanto, la investigación tratará de estudiar como potenciar el crecimiento del comercio electrónico en alimentación a nivel global, pero sobretodo enfocándose en España ya que es uno de los países con una cuota de venta online más baja de Europa. También se estudiarán los motivos que hacen que el consumidor compre o no compre los alimentos online.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Las nuevas tecnologías están cambiando la gran mayoría de los sectores y hábitos de compra de los consumidores. Esto hace que las empresas se vean obligadas a adaptarse a la nueva realidad para poder diferenciarse o sobrevivir ante una competencia creciente.

Muchos sectores han conseguido adaptarse e introducir las tecnologías e innovaciones que reclamaba el mercado; pero otros sectores, en cambio, no han conseguido el crecimiento esperado. Este es el caso del “online grocery o compra de alimentos online” que, aunque ha tenido un crecimiento notorio, no ha conseguido despegar de la manera que se esperaba o de la manera que han despegado otros sectores como el textil o el electrónico. Es por esto por lo que se considera conveniente el estudio de las razones del poco crecimiento del online grocery y, estrategias para poder potenciarlo.

La compra online ha sido aceptada cada año por un mayor número de consumidores a nivel mundial, dependiendo de la dinámica del mercado y de sus necesidades frente al producto. La compra de alimentación online está ganando aceptación a nivel mundial debido al nacimiento de nuevos modelos de negocio, nuevas grandes empresas y la gran inversión en tecnología en este sector (Nielsen, 2018), aunque sigue habiendo muchas razones para seguir utilizando los supermercados offline.

Las razones por las que el e-commerce en alimentación no termina de despegar se ha analizado en numerosos estudios e investigaciones. Los consumidores europeos no están dispuestos a sacrificar el precio, la calidad y la gama de productos a los que se han acostumbrado en el supermercado offline, y no están dispuestos a soportar los inconvenientes de la entrega en el hogar (Galante et al., 2013). Según el autor anteriormente citado, hasta la fecha, pocos minoristas europeos han dado a los consumidores una razón de peso para cambiar del supermercado a la web.

Por tanto, lo que se busca en esta investigación es el análisis de estrategias, llevadas a cabo por retailers de todo el mundo, que hayan supuesto un impulso del comercio electrónico en el sector de la alimentación. Con esto, se espera que estas prácticas puedan servir de inspiración para aquellos retailers que desean impulsar el comercio electrónico. Además, se busca encontrar estrategias que hagan que los consumidores se sientan atraídos a realizar la compra online cambiando sus hábitos tradicionales de compra (Pauzi et al., 2017)

En cuanto a las razones personales, la motivación en el tema nace del interés por el Marketing y el comportamiento del consumidor. La elección del sector del online grocery se debe a que se trata de un sector en pleno crecimiento que tiene un gran campo de estudio muy interesante y a la vez, cuenta con muchos estudios e investigaciones teóricas realizadas. Otros temas de interés eran los relacionados con el sector textil o de la moda, pero se trata de campos mucho más desarrollados y maduros en el ámbito online. Es muy interesante indagar en la problemática del poco crecimiento del comercio electrónico en alimentación pese a que vivimos en una sociedad que busca la comodidad y el ahorro de tiempo en todas sus tareas. Además, el interés por el sector del gran consumo para comenzar la carrera profesional y la admiración de modelos de negocio de grandes retailers como Amazon, Alibaba o Mercadona fueron otras de las razones por las que se escogió este tema de estudio.

Por último, gracias a las facilidades de la tutora y al interés depositado, se ha facilitado mucho la realización del trabajo y el aumento del interés y entusiasmo.

1.3. OBJETIVOS

El objetivo general de la investigación es la identificación de herramientas, tecnologías y otros recursos facilitadores que potencien la compra online de los retailers españoles.

Además del objetivo general, encontramos objetivos más específicos. Estos se centrarán en:

- Trazar el panorama global y español de la compra online en alimentación.
- Estudiar los factores determinantes que determinan la experiencia de compra.
- Estudiar e investigar al perfil del comprador de alimentos online.
- Identificar las motivaciones y barreras a las que se enfrenta un usuario a la hora de realizar la compra de alimentos online.
- Identificar buenas prácticas llevadas a cabo por retailers nacionales o internacionales para potenciar el comercio electrónico en el sector del gran consumo en España.
- Averiguar las palancas de acción que favorecen la compra online de alimentos en base a objetivos estratégicos.

El propósito de este trabajo de investigación es el análisis de estrategias, herramientas y tecnologías llevadas a cabo por retailers de todo el mundo, que hayan supuesto un impulso del online grocery. Con esto, se espera que retailers españoles que busquen impulsar el comercio electrónico puedan tomar este análisis de mejores prácticas como referencia y usarlo como inspiración para sus estrategias en e-commerce.

1.4. METODOLOGÍA

Se trata de una investigación normativa puesto que, además del estudio y descripción del objeto de estudio, también se va a tratar de identificar que aspectos de la investigación pueden ser mejorados. Refiriéndonos al tema de investigación, no solo se va a tratar de investigar e identificar buenas prácticas de los retailers para potenciar el comercio electrónico, sino que también se va a concluir con mejoras de la literatura hallada.

Esta investigación, en primer lugar, se va a basar en el estudio y revisión de literatura académica e informes en motores de búsqueda. Las plataformas que se han utilizado principalmente son EBSCO, Dialnet y Google Scholar con palabras clave como “online grocery” “comercio electrónico”, “alimentación”, “retailer” “online grocery shopping” “e-commerce”. Este primer capítulo se cierra con la exposición de palancas de acción con las que impulsar el comercio electrónico en alimentación. Esta identificación de palancas se ha realizado gracias a la revisión de la literatura y una posterior clasificación y sistematización de todas ellas, enumerándolas de manera clara en el último epígrafe del capítulo.

Por otro lado, la segunda parte de la investigación se va a abordar mediante una metodología cualitativa y exploratoria basada en el estudio de casos sobre las mejores prácticas llevadas a cabo por retailers tanto internacionales como nacionales. La selección de los casos se ha realizado buscando la mayor representatividad y variedad de palancas de acción implicadas en cada caso. Para esta segunda parte, se han utilizado fuentes secundarias como artículos de prensa y revista en prensa sectorial especializada, páginas webs corporativas, blogs relacionados con Marketing y gran consumo y vídeos explicativos de la nueva herramienta o tecnología subidos al canal de YouTube de los diferentes retailers.

1.5. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se divide en cuatro grandes capítulos. El primer capítulo es la introducción en el que se presenta y contextualiza el tema de investigación; se explica los objetivos, metodología y estructura de la investigación y se justifica la elección del mismo.

El segundo capítulo es el referente al marco conceptual. En él se contextualiza la compra online de alimentación de manera internacional y nacional, se trata la experiencia de compra en el ámbito online, el perfil del comprador online de alimentos y las barreras y motivaciones a la compra de alimentos online. Este capítulo termina con la mención de una serie de palancas de acción que pueden usar los retailers para impulsar el comercio electrónico de alimentos, según el análisis de la literatura.

El tercer capítulo, llamado aplicación práctica, comienza con la enumeración e identificación de palancas de acción que favorecen la compra online en base a objetivos estratégicos. Con esto se enlaza el segundo y tercer capítulo, aportando cohesión y coherencia. El objetivo principal de este capítulo es el estudio de diez casos de buenas prácticas llevadas a cabo por retailers internacionales para impulsar el comercio electrónico en gran consumo. Estos casos van a tener la misma estructura, analizando en cada uno de ellos la estrategia como los objetivos que perseguía, relacionándolos con las palancas de acción, anteriormente citadas, que se han utilizado en cada caso y las fuentes utilizadas para el estudio de cada caso.

El último capítulo es el de las conclusiones. En este se van a sintetizar las claves fruto de la literatura académica, contraponiendo los resultados de la investigación y el estudio de casos con

los hallazgos de la literatura previa. Además, este capítulo va a incluir recomendaciones para los retailers según los resultados y se propondrán futuras líneas y limitaciones de la investigación.

Además de estos cuatro capítulos referentes al objeto de estudio, se añadirá un quinto capítulo con todas las fuentes bibliográficas utilizadas durante la investigación.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONTEXTO DE LA COMPRA ONLINE DE ALIMENTACIÓN GLOBAL Y PARA ESPAÑA

Los hábitos de compra de los consumidores están en continuo cambio debido a la globalización y a las nuevas tecnologías, esto hace que las empresas se vean obligadas a estar en continua transformación para poder atender a la demanda y necesidades los compradores.

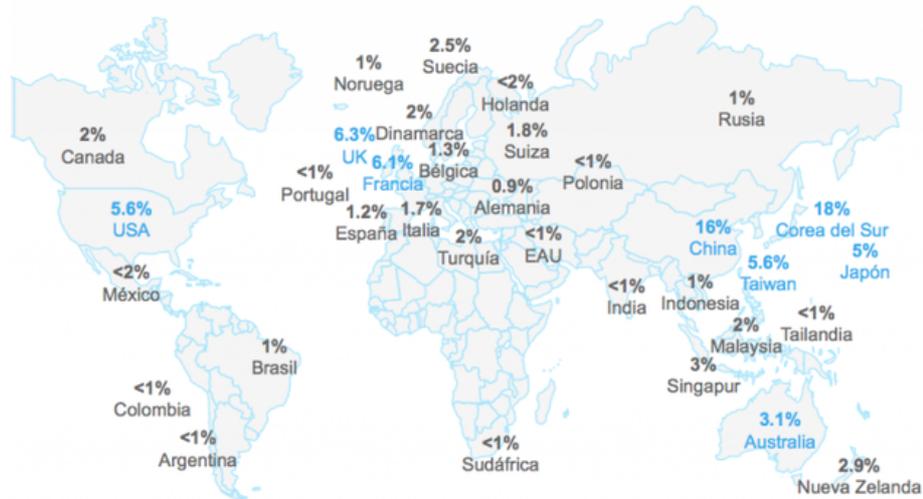
Cada vez hay más competencia y la oferta es mayor, además el consumidor está más informado y es más exigente a la hora de realizar sus compras lo que obliga a las empresas a estar en la vanguardia para que el negocio crezca y garantice la supervivencia.

En un estudio presentado por la consultora Kantar en 2019 sobre el comportamiento de los consumidores de gran consumo en 46 países, podemos apreciar la evolución del crecimiento de compras online. El gasto de los consumidores en compras online en gran consumo a nivel mundial crece un 20,3% con respecto al año anterior (2018) y representa el 5,1% del total del gasto en gran consumo. (Monsonet, 2019)

Según un estudio del informe "Oportunidades Futuras en el Comercio Electrónico de Bienes de Consumo Masivo" (Nielsen, 2018) que examina el panorama del comercio electrónico en 34 países del mundo, se puede apreciar como en los mercados más desarrollados, la venta online está creciendo ya que los consumidores la prefieren frente a la tienda física por razones de conveniencia y ahorro. Por otro lado, los mercados en desarrollo también están experimentando un crecimiento de la compra de alimentos online por la penetración de internet y la banca online, el aumento del gasto del consumidor y la mejora de las infraestructuras.

Los consumidores a nivel global han aceptado la compra online de manera diferente dependiendo de la dinámica del mercado y de sus necesidades frente al producto. La compra de alimentación online está ganando aceptación a nivel mundial debido al nacimiento de nuevos modelos de negocio, nuevas grandes empresas y la gran inversión en tecnología en este sector. (Nielsen, 2018)

FIGURA 1. Venta online en gran consumo por país.



Fuente: Nielsen (2018)

La figura 1 recoge un mapa mundial con el porcentaje que representa la venta online en gran consumo frente al total de ventas en este sector en cada país. En España, las ventas online de gran consumo no terminan de aceptarse; representan un 1,2% del total ventas de gran consumo, una cantidad cinco veces inferior a sus referentes europeos como Francia y UK que representa más de un 6%. El autor mencionado explica que este porcentaje aumenta en países tan importantes y con tantos consumidores como China (16%) y Corea del sur (18%) donde dos de cada 10 euros que se venden en gran consumo son online.

Otro dato muy interesante es el rápido crecimiento del comercio online en alimentación en países como Estados Unidos y China, con crecimientos en gasto en compras online del 35,9% y 32,3% respectivamente. Esto se debe, en gran parte, al éxito y aceptación por parte de los consumidores en estos países de retailers como Amazon y Alibaba (Monsonet, 2019)

Es algo impactante que Estados Unidos tenga una de las penetraciones más bajas actualmente en venta online de alimentación rondando los 3% y que otros países como UK o Corea del sur cuenten con una penetración de entre el 10% y el 15%. (Caine y Paratore, 2019)

Tras una encuesta realizada por Brain & Company y Google a 8000 compradores de alimentos en Estados Unidos, se pudo comprobar que el 25% de los encuestados compraron por internet una vez en todo el año y únicamente el 6% hicieron más de una compra online al mes, en gran parte debido a que realmente no ahorraban tiempo. Además, para estos consumidores, la

primera experiencia de compra es importante. El 75% de los encuestados reconocieron seguir comprando en la primera tienda online que probaron y la mayoría de los consumidores compran por internet en la misma tienda donde hacen la compra física, según explica el autor anteriormente mencionado. Por tanto, las tiendas omnicanal son una muy buena idea para desarrollar por parte de los retailers americanos para mantener y aumentar consumidores y principalmente, no quedarse atrás en este crecimiento mundial del comercio online y aumentar esta baja penetración.

Si se trasladan los datos a Europa, según la consultora Kantar, el país de Europa que más ha crecido en compra online de Gran consumo es Italia con un 26,3%, le sigue Alemania con el 11,5%. Sin embargo, Francia y Reino Unido experimentan un crecimiento mucho más lento con el 5,7% y 3,5% respectivamente. Comparando estos datos con la Figura 1, se debe a que en Reino Unido y Francia las ventas online de alimentos eran mayores a las de Italia y Alemania por lo que es lógico que tenga un mayor crecimiento en aquellos países donde todavía el comercio online en gran consumo no había experimentado un crecimiento tan notorio previamente (Monsonet, 2019)

Una vez analizado el panorama internacional, cabe analizar el mercado nacional de compra online de gran consumo. Dada la importancia del sector comercio en España, la CEOE, ha realizado un estudio sobre la dimensión y caracterización del sector comercio en la economía española (CEOE, 2019). En este, se analiza el comercio electrónico en España, imprescindible para poder comprender los hábitos de los internautas españoles.

El porcentaje de compras por internet en España aumenta casi proporcionalmente al porcentaje de viviendas con internet, todavía son muchas las personas que no realizan compras por internet teniendo conexión a este en su hogar (CEOE, 2019).

Según la encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y comunicación en los Hogares correspondientes a 2019 publicada por el INE, el 46,9% de la población española de 16 a 74 años ha comprado por internet en los tres últimos meses, frente al 43,5% de 2018. Por su parte más de 20,2 millones de personas (el 25% de la población entre 16 y 74 años) han realizado operaciones de comercio electrónico en los 12 últimos meses (CEOE, 2019)

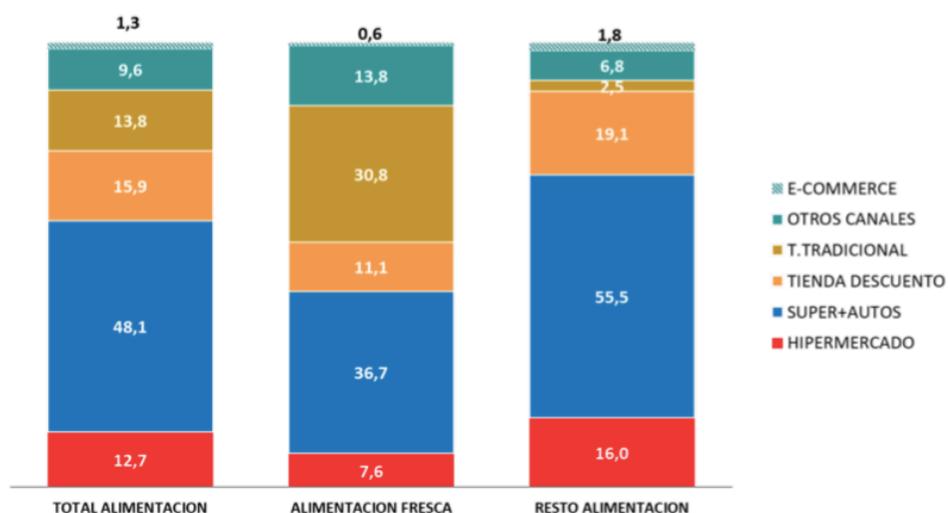
En 2019 aumenta el número de compras por internet y dinero gastado en los tres últimos meses. Las compras medias se sitúan en 4,4 compras (0,2 más que el 2018) y el gasto medio 264,7 euros

(5,1 euros más que en 2018). En cuanto a la participación, la más alta se encuentra entre los consumidores de 25 a 34 años (67% han comprado en los últimos tres meses) (CEOE, 2019).

Sin embargo, el sector de alimentación no se comporta de la misma forma; según datos del estudio realizado por la Asociación Española de Distribuidores de autoservicio y supermercados (ASEDAS), la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Autónoma de Madrid, ponen de manifiesto cambios y nuevas tendencias en el comportamiento del consumidor de este sector.

Mientras más del 75% de los encuestados realiza sus compras en la tienda física, sólo el 2% las realiza en alguna plataforma online y alrededor del 20% alternan la compra online con la tienda física (Puelles et al., 2019). La compra online de alimentos en España no termina de dispararse, pero se puede apreciar que hay muchos consumidores que alternan compra online y offline. Esta es una buena oportunidad para que los retailers lancen sus supermercados digitales a la vez que siguen con sus tiendas físicas y así no perder cuota de mercado en ninguna plataforma. Aunque en un primer momento, la plataforma online no fuese rentable y sólo obtuviesen beneficios en tienda física, es una manera de anticiparse a futuros competidores y buscarse un hueco en el mercado online para un futuro no muy lejano.

FIGURA 2. Distribución de los canales según el tipo de alimento.



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019)

En la actualidad, la compra online en España cae aún más cuando se habla de productos frescos, tan solo el 0,6% del total adquieren online este tipo de productos, por lo que se puede deducir que es uno de los mayores frenos que tienen los consumidores a la hora de realizar su compra online (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019). Esto se debe principalmente a la desconfianza del estado de estos productos y a la necesidad de ver lo que compran y elegirlo ellos mismos. Los consumidores siguen eligiendo los supermercados y tiendas tradicionales principalmente para adquirir este tipo de producto.

En cuanto a la evolución del tipo de compra, en 2019 ha disminuido el número de compradores online y los que combinan online y tienda física respecto al 2018 sin llegar a los niveles de 2017, lo que hace que sean los compradores de tienda física los que únicamente hayan crecido respecto al año anterior. El e-commerce sigue avanzando como canal emergente poco a poco pese a que de 2018 a 2019 haya disminuido un 2%. Este canal representa el 1,3% de las compras totales de alimentación para el hogar, por lo que puede considerarse un canal que tiene aún un alto potencial de desarrollo, teniendo en cuenta además su baja participación dentro de los productos frescos (0,6% de cuota en volumen) (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

En cuanto a las perspectivas de futuro para este sector, se recomienda que para mantenerse en la vanguardia y destacar dentro de la venta online hay tres puntos fundamentales (UNATA, 2017):

1. Invertir en soluciones
2. Crear experiencias de primera línea para el usuario
3. Ofrecer lo que quiere el consumidor, desde la personalización hasta ofertas y entrega rápida.

Hay un porcentaje de consumidores en crecimiento que quieren comprar productos de gran consumo online, y una vez que lo hacen la primera vez siendo su experiencia positiva, siguen haciéndolo. Según el autor anteriormente citado, las empresas no pueden ignorar esto o corren el riesgo de perder este segmento de rápido crecimiento. El 36% de los compradores que apuntaron que su tienda habitual no ofrece servicio online, es probable que en el futuro hagan pedidos online, lo que significa que lo harán en otro supermercado. El 68% que compraron online dijeron que es muy probable que cambien su tienda por una que ofrezca un servicio online más rápido, fácil y agradable (UNATA, 2017). Con estos datos, los retailers deberían

comenzar a estudiar entrar en el comercio online si, en un futuro, no quieren perder clientes y quedarse en un segundo plano.

2.2. EXPERIENCIA DE COMPRA COMO FACTOR DETERMINANTE

La experiencia de compra es un factor determinante a la hora de que el consumidor decida o no hacer la compra online y de ello dependerá que consiga fidelizarse o no. Además, esta importancia de la experiencia de compra aumenta en el sector de la alimentación donde la desconfianza aumenta sobre todo en los productos frescos debido principalmente a la necesidad que tiene el consumidor de ver el producto, tocarlo y elegirlo ellos mismos. Es importante que la experiencia de compra sea positiva, atractiva y segura en todas las fases desde que el consumidor tiene la necesidad de comprar el producto hasta que lo recibe en su casa. En este epígrafe se va a dar especial importancia a un estudio realizado por la Asociación Española de Distribuidores de autoservicio y supermercados (ASEDAS), la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Autónoma de Madrid (2019)

El sector alimentación dentro de las compras online en España ocupa el puesto número ocho tanto en compras realizadas (44%) como en intención de compra (45%). Sin embargo, cuando se analiza el gasto, pasa a ocupar el tercer lugar con un gasto medio de 610 € en los últimos 12 meses lo que representa 8 puntos por encima de los datos del año anterior (Cetelem, 2019)

El informe de UNATA (2017), destaca que el panorama de los supermercados está cambiando rápidamente, cada vez invierten más en nuevas tecnologías y lo que antes se podía considerar futurista ahora forma parte del día a día. Los consumidores se sienten cada vez más cómodos con la compra online y esperan más en este ámbito. La tecnología se está fusionando con el comercio minorista para expandir y remodelar la experiencia del consumidor. Una vez que el consumidor ha realizado una compra online, la calidad de la experiencia de compra se convierte en un factor decisivo para volver a repetirla y que las empresas ganen cuota de mercado.

El estudio realizado por la Asociación Española de Distribuidores de autoservicio y supermercados (ASEDAS), la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Autónoma de Madrid analiza la importancia de la web del distribuidor a la hora de realizar las compras online. La transparencia se perfila como lo más importante para los compradores online, ganando terreno a los elementos experienciales y de valor añadido. Que quede claro cuánto cuesta el

envío, visualizar lo que se lleva comprado y el precio en cada momento o el plazo y horario de entrega es lo más importante para los compradores. Sin embargo, se da menos importancia a que haya diferentes marcas en cada categoría de productos o que sugieran productos alternativos a los que se demanda. Esto se debe a que la principal barrera que hace que la compra online de alimentos no despegue sea la inseguridad de compra ante una cesta de compra muy grande que implica gran desembolso de dinero; especialmente para compradores poco familiarizados con el comercio electrónico.

En el análisis comparativo de las características que valoran los compradores en la página web del distribuidor; dependiendo del si el comprador es solo online o también utiliza la tienda física (Puelles et al., 2019), se aprecia que los compradores online resaltan como importante para ellos en la web la sencillez, la variedad de marcas en cada categoría, alternativas y consejo a los productos elegidos y posibilidad de confeccionar listas y grabarlas.

En el caso de los compradores mixtos lo que más valoran de la web es la claridad en el plazo y horario de entrega, los costes de envío, el coste de los productos comprados, facilidad para elegir los productos y ayuda visual con fotografías de estos. Los compradores que utilizan tanto el canal online como la tienda física dan importancia a aspectos que faciliten la experiencia de compra y a características que clarifiquen la información que necesitan. En cambio, los compradores que únicamente utilizan el canal online, estas barreras ya las han superado y no sienten esa inseguridad al comprar online por lo que buscan un valor añadido a su experiencia de compra. Esto se debe a que el perfil de comprador que solo realiza la compra de manera online sin necesidad de ir a la tienda suele estar muy familiarizado con el comercio electrónico y con las nuevas tecnologías.

En cuanto al tiempo que dedican los consumidores online a hacer la compra, el 40% dedica 30 y 60 minutos, un 27% dedica más de una hora y únicamente el 6% dedica menos de 5 minutos. Este tiempo está muy igualado en los ámbitos Online y Offline, probablemente debido a la mejora en la oferta en las tiendas de proximidad (Puelles et al., 2019).

Conforme a los mencionados autores, la experiencia y habilidad a la hora de realizar la compra es otro de los factores determinantes. Los compradores que solo realizan la compra de manera online invierten menos tiempo en realizarla que los que también utilizan la tienda física en ocasiones, esto se debe a que los compradores que solo utilizan el canal online suelen tener más experiencia con el comercio electrónico y, por consiguiente, más agilidad a la hora de realizar la

compra. Además, estos conocen más funciones que mejoran la experiencia de compra en la tienda online y utilizan estas funciones para acortar el proceso de compra; por ejemplo, la posibilidad de guardar la lista de la compra y utilizarla después para no tener que seleccionar cada vez los productos o guardar los datos de pago para que sea más rápido pagar.

La accesibilidad es muy importante en el entorno digital. Los compradores que realizan sus compras solo en medios online no parece que el horario sea un factor determinante a la hora de elegirlo, ya que realizan sus compras a cualquier hora del día. Se destaca que este canal se adapta muy bien a los horarios laborales de los consumidores; estos pueden emplear el horario laboral para realizar la compra de manera rápida ya que están muy familiarizados con la compra online y no les quita demasiado tiempo. Sin embargo, los compradores mixtos utilizan el canal online después del trabajo, puede ser debido a que necesitan emplear más tiempo en la plataforma y no pueden hacerlo de manera rápida durante el horario de trabajo. Los compradores mixtos dan más importancia a la accesibilidad que los compradores online ya que necesitan invertir más tiempo en la web para realizar la compra (Puelles et al., 2019).

En cuanto al dispositivo que prefiere el consumidor para realizar sus compras online en gran consumo, según los autores anteriormente mencionados, sigue siendo el ordenador el preferido, pero si se compara con el año anterior cae 25 puntos debido a la compra a través de dispositivos móviles. El móvil es la tendencia actual y aumenta con respecto al 2018, estando en un segundo puesto. La Tablet se encuentra en último lugar en compras por internet en gran consumo y retrocede perdiendo casi un tercio de la cuota que tenía en 2018.

La multicanalidad es la tendencia en la compra de alimentos online, ya que se utilizan diferentes canales. Los retailers que quieran competir y aumentar su cuota de mercado deberán integrar necesariamente todos los canales para asegurar la flexibilidad multidispositivo de sus plataformas (Puelles et al., 2019).

Los productos alimenticios más comprados online son los más pesados y tienen más volumen. Esto se debe a que es difícil transportarlos y es más cómodo pedirlos por internet y que lleguen a casa. Otras de las razones por las que el consumidor elige comprar esta categoría de productos online es la facilidad a la hora de hacer una devolución o que no caduquen. Por el contrario, los que menos se compran son los frescos y el consumidor prefiere comprarlos en la tienda física donde puede verlos y tocarlos (IRI, 2019). Debido a esto, es muy importante que los retailers de

gran consumo hagan un esfuerzo por mejorar la experiencia de compra y que los compradores online, pierdan esa inseguridad por comprar productos frescos.

Para cerrar este apartado y entender lo que valoran los compradores de alimentos por internet, el estudio de ASEDAS analiza lo que piensan los compradores de alimentación 100% online y mixtos de su experiencia al realizar la compra por internet. Según los datos, el peso y el tamaño es en ambos tipos de consumidores el factor más decisivo a la hora de elegir el canal de compra. Los compradores mixtos consultan y utilizan más las promociones online, compran los mismos productos en cualquiera de las webs que utilicen y no compran productos que no conozcan siendo más reacios a la compra de nuevos productos. Los compradores online destacan que al utilizar este canal les es más fácil ver productos nuevos y comprar productos nuevos que se les ofrece en la web de supermercado.

2.3. PERFIL DEL COMPRADOR DE ALIMENTACIÓN ONLINE

Entender el perfil del comprador de alimentación online y como evoluciona es muy importante para cualquier empresa a la hora de realizar sus estrategias empresariales y conseguir mejores resultados.

Si se fija la mirada en las compras online en España en 2019, el 92% de los españoles navegan por internet (30,9 millones de personas) y el 71% de I entre 16 y 65 años hace compras online (20,3 millones de personas) creciendo un 4,6% respecto al 2018 (IAB, 2019). Si se atiende a las edades, el 52% de jóvenes entre 16 y 25 años compra online, mientras que en edades de 35 a 44 años los hacen el 76% (IAB, 2019).

Una vez expuestos datos del comercio electrónico de manera general, cabe detallar el perfil del comprador online en alimentación. En cuanto al análisis por categorías que realiza IAB Spain, el sector alimentación se encuentra en quinto lugar en los productos comprados por los consumidores online españoles durante el último año con un 55%.

Al analizarlo por sexo, los porcentajes están muy igualados entre hombres y mujeres a la hora de comprar productos de alimentación online, mujeres 56% y hombres 54% estando prácticamente equiparados (IAB, 2019). Los hombres parecen más dispuestos a alternar la

compra online y offline, mientras que en las mujeres la distribución de las tres experiencias es muy similar, aunque resalta ligeramente la compra online frente a los hombres (Puelles et al., 2019). Las mujeres suelen tener un mayor número de responsabilidades en el hogar y son las que intentan buscar alternativas para ahorrar tiempo y encontrar tiempo para su ocio. AECOC (2019) en su informe sobre las ventas e-commerce en productos de gran consumo también afirma esta distribución por sexo, siendo ligeramente las mujeres las que más usan el canal online en la compra de alimentos.

En el consumo online en la categoría alimentación si se analiza por edades hay más diferencia. En edades comprendidas entre 25 y 44 años el porcentaje está igualado con un 60%, baja en perfiles más jóvenes de 16 a 24 años con un 50% y en más senior de 45 a 65 años con un 51% (IAB, 2019). AECOC (2019) también afirma que las edades más activas vuelven a ser de 25 a 44 años y los menos activos en edades de 15 a 24 años y mayores de 65 años. No es difícil pensar que el perfil que menos hace uso del canal online en alimentación es el de los consumidores comprendidos entre 16 y 24 años debido a que no suelen hacer la compra ya que todavía no están independizados.

Además, la edad es muy importante en los datos que se reflejan a la hora de elegir la forma de compra. Cabe destacar que es innegable que el medio offline sigue siendo el favorito para comprar alimentos. Los jóvenes están más dispuestos a la compra multicanal, mientras que a los mayores les cuesta decidirse a probar otras formas de comprar que no sea la tienda física. En las edades intermedias están más dispuestos a probar nuevos canales y muchos optan únicamente por el online buscando ahorrar tiempo en una vida llena de deberes (Puelles et al., 2019). Por tanto, el crecimiento de las ventas online en gran parte ha sido impulsado por los consumidores nativos digitales o aquellos que lo tienen muy interiorizado en su vida cotidiana. Estos consumidores se sienten cómodos con la tecnología y en ellos la compra online es un comportamiento profundamente arraigado (Nielsen, 2015).

En las 4 opciones de comercio electrónico (compra online y entrega a domicilio; suscripciones online; compra online y recogida en tienda y utilización supermercado virtual) siguen siendo los jóvenes quienes más lo utilizan y son ellos los más dispuestos a utilizar cualquier opción de comercio electrónico en el futuro (Nielsen, 2015). Como se puede comprobar en el informe del mencionado autor, el 30% de los Millennials encuestados (edades 21-34) y el 28% de la Generación Z encuestada (edades 15-20) dicen estar comprando alimentos online para recibirlos

en su domicilio, en comparación con el 22% de Generación X (edades 35-49), 17% de Baby Boomers (edades 50-64) y el 9% de Generación silenciosa (mayores de 65 años).

Si se mira hacia el futuro, los Millennials y la Generación Z darán forma a nuestra economía en las próximas décadas; por lo tanto, es fundamental que los fabricantes y minoristas entiendan como estos consumidores usan la tecnología y atiendan sus necesidades y demandas (Nielsen, 2015).

En categorías por zonas, en áreas metropolitanas de Madrid y Barcelona las ventas online de alimentación son mayores con un 65% y en el resto de España baja al 50% (IAB, 2019). AECOC (2019) destaca en cuanto a regiones geográficas a Madrid, Cataluña, Baleares y Aragón.

En cuanto al perfil económico del comprador online, las familias con rentas más altas y con mayor número de miembros (5 o más) se inclinan más por las compras por internet. Esto se debe a que son perfiles con menos tiempo debido a que trabajan un mayor número de horas y, además, compran en gran volumen por lo que dan mucha importancia a no tener que transportar la compra hasta casa (Puelles et al., 2019). Por tanto, es evidente que el perfil de consumidor que se lanza a probar la compra online en alimentación busca ahorrar tiempo y tener más tiempo de ocio dentro de una vida llena de responsabilidades y tareas.

AECOC (2019) también apunta en su clasificación socioeconómica a las clases medias altas como las más tendentes a optar por la compra online. Otro dato importante en el estudio del autor mencionado al comienzo del párrafo es el solapamiento entre el tipo de canal de venta de Gran consumo. El 15,2% de compradores online compran en más de una tienda durante el periodo que se ha analizado. Por ejemplo, de los compradores en supermercados, el 21% también ha comprado en pure online players y el 13,2% que han comprado en Pure online players también han comprado en supermercados.

A raíz de estos datos analizados, se puede observar como los jóvenes entre 25 y 44 años son los más tendentes a utilizar el canal online debido a que están más familiarizados con las nuevas tecnologías y a que buscan alternativas que les permitan ahorrar tiempo dentro de su ajetreada vida. Además, se trata de perfiles con residencia en grandes ciudades posiblemente por el estilo de vida más ajetreado que se lleva en estas. Este tipo de perfil de comprador encuentra en este canal una serie de motivaciones y ventajas dejando de lado ciertas barreras que implica la compra online.

2.4. BARRERAS A LA COMPRA DE ALIMENTACIÓN ON-LINE.

Hoy en día, el comercio electrónico requiere que los consumidores transformen sus hábitos tradicionales de comprar sintiendo muchas veces estas nuevas formas de comprar como barreras (Pauzi et al., 2017). Además, El comercio electrónico no solo ha provocado cambios en los consumidores sino también en la gestión de las compañías. Poco a poco la compra online ha ido conquistando cada mercado, resistiéndose algunos más que otros. Un ejemplo claro de un mercado que esta siendo más difícil de conquistar por el comercio electrónico, como se ha mencionado anteriormente, es el de la alimentación. Esto no se debe a puro azar, sino que hay una serie de barreras que hacen que el consumidor rechace en muchas ocasiones la compra por internet y prefiera seguir acudiendo a la tienda física.

Las principales barreras que se encuentran en el sector de alimentación y gran consumo son:

a. Riesgo percibido

Hay mucho en juego para los consumidores cuando consideran la posibilidad de hacer una compra a un proveedor de comercio electrónico sin rostro (Featherman y Pavlou, 2003). Es normal que haya una inmensidad de preocupaciones y sentimiento de riesgo para el consumidor cuando se enfrenta a esa situación (Berggren y Wikström, 2018). Además, el riesgo percibido es subjetivo siendo diferente para cada usuario dependiendo de su pensamiento sobre esa categoría de producto y sus experiencias (Pauzi et al., 2017).

Hay gran cantidad de consumidores, que desean que se adopten medidas en el comercio electrónico para reducir los riesgos percibidos y la incertidumbre por lo que, si esto mejorase, se inclinarían hacia esta manera de comprar (Iglesias-Pradas et al., 2013). Las barreras dimensionales del riesgo percibido que se toman en consideración en esta investigación son: el riesgo de pago y el riesgo del estado del producto.

- i. **Riesgo de pago:** La compra online requiere el pago a través del banco ya que el dinero en efectivo no es una opción en el e-commerce (Vijayarathu, 2004). La inseguridad que tiene la sociedad, en muchas ocasiones, a pagar por internet y poner sus datos bancarios supone una barrera que frena el desarrollo de la compra de alimentos online. Hay que tener en cuenta que el perfil medio que realiza la compra de

alimentos no suele estar muy familiarizado con el comercio electrónico y este es un motivo que le frena a comprar por internet. Además, la preocupación por la seguridad bancaria es un temor que comparten todos los compradores offline y online por lo que, solo quien venza esta barrera podrá convertirse en comprador online (Swinyard y Smith, 2003).

- ii. **Riesgo del estado del producto:** Este riesgo se puede definir como la pérdida o el descontento que se produce cuando un producto no tiene el rendimiento o calidad esperada (Forsythe y Shi, 2003). El riesgo deriva de no poder ver o tocar los productos que va a adquirir. Los consumidores le dan mucha importancia a elegir los productos frescos ellos mismos para adquirir los de mayor calidad. Según los resultados de la investigación de Geuens, Brengman y S'Jegers (2003), la mayoría de los consumidores online se preocupan por la calidad de los alimentos frescos al comprar por internet. Además, 4 de cada 5 encuestados expresan esta razón como la principal barrera para comprar online (Iglesias-Pradas et al., 2013).

Por tanto, solo comprarán por internet si la oferta es correcta: No están dispuestos a sacrificar el precio, la calidad y la gama de productos a los que se han acostumbrado en el supermercado (Galante et al., 2013). Además, muchos de ellos afirman que la compra de productos frescos resulta complicada ya que normalmente realizan la selección en función de lo que hay ese día en la tienda y de lo que mejor apariencia tenga. (Puelles et al., 2019).

b. Desconfianza

La confianza desempeña un papel más importante para la compra online que para la compra offline ya que los clientes perciben un mayor riesgo debido a la incapacidad de visitar la tienda física, tocar los productos o estar presente en el momento del pago. Por tanto, la necesidad de confianza es fundamental en la desaparición de los efectos del riesgo e incertidumbre en las compras por internet (Beldad et al., 2010). Además, la desconfianza no solo es producida por el riesgo, sino que cada vez apunta más a aspectos de la propia página web y la propia experiencia

de cada usuario que posteriormente se detallarán (Berggren y Wikström, 2018). Por tanto, la fiabilidad del comprador es quien tiene la decisión final de compra en internet (Pauzi et al., 2017). Cabe explicar más detalladamente las razones que provocan una falta de desconfianza por parte de los usuarios: El mal diseño web y las experiencias previas en e-commerce.

- i. **Mal diseño web:** La facilidad de uso de la página web y el diseño son atributos que provocan en los consumidores la confianza en un retailer online. Si el consumidor no considera adecuados estos atributos, no se sentirá seguro y no realizará la compra de alimentos online (Lee et al., 2017). Muchas veces, el diseño y la disposición de la página web no se actualiza haciendo que haya problemas en la navegación de los clientes (Alam, 2016) Esta se coloca como una gran barrera en el sector de la alimentación debido a que normalmente, las webs de los supermercados no suelen tener un diseño muy intuitivo; las fotos de los productos suelen ser pequeñas y de baja calidad, las marcas no suelen estar claras, los tamaños suelen ser confusos y el proceso de compra online suele ser costoso en muchas ocasiones. Además, muchos consumidores afirman que no pueden comparar bien los productos dentro de la web provocando que se desconfíe del verdadero estado o calidad de los productos. (Puelles et al., 2019).

Además, según una encuesta llevada a cabo por UNATA (2017) el 50% de los compradores que nunca hicieron un segundo pedido de alimentos online apuntase al mal diseño web y a la dificultad de encontrar los productos como principal razón. Por tanto, todas estas características hacen que el consumidor perciba la compra online como una tarea que le lleva mucho tiempo debido al mal diseño de la página web entrando otra barrera en juego que se explicará posteriormente (Galante et al., 2013).

- ii. **Experiencias previas en e-commerce:** La satisfacción con las compras online afecta a la confianza de los usuarios en este canal haciendo que aumente el uso de este o incluso no se vuelva a usar (Beldad et al., 2010).

La confianza como impulsor hacia la compra de alimentos online, también es un punto muy importante para la lealtad del consumidor y la relación a largo plazo entre este y el retailer (Santos y Fernandes, 2008). Esto se debe a que los consumidores tienden a repetir la compra si el vendedor es capaz de transmitir la confianza necesaria sobre su plataforma y sus productos. Además, los retailers capaces de cumplir con lo prometido y superar las expectativas de los clientes serán capaces de crear una relación más fuerte con ellos y, por tanto, una fidelidad mayor. (Pauzi et al., 2017).

c. Falta de contacto personal

Las investigaciones explican que ir de compras es considerado como una actividad social imprescindible para muchos consumidores (Doolin et al., 2005). Además, para estos es importante obtener información y ayuda sobre los productos en tiendas físicas (Ramus y Nielsen, 2005). Lamentablemente, el comercio electrónico elimina la mayor parte del contacto personal con otros agentes en el proceso de compra que los consumidores valoran enormemente. Por tanto, esta barrera puede explicarse desde dos perspectivas: falta de contacto con el personal de ventas y falta de contacto social (Berggren y Wikström, 2018).

i. **Personal de ventas:** En una tienda física aparece la figura del vendedor el cual facilita la información necesaria o aconseja sobre los mejores productos; en el comercio electrónico esta figura no se encuentra. Aunque el e-commerce incluya servicios de atención al cliente o formas de comunicar con el retailer, se trata de una comunicación mucho menos eficaz e inmediata (Mata, 2018). Muchas personas encuentran en la ausencia de un servicio al cliente efectivo una limitación para realizar la compra online generando un sentimiento de riesgo (Alam, 2016). Esta barrera se convierte en un problema cuando los retailers online no aseguran herramientas efectivas de apoyo al cliente en la página web y cuando la comunicación bidireccional es muy limitada (Srinivasan et al., 2002).

ii. **Contacto social:** La pérdida de los beneficios sociales es otro elemento asociado a la experiencia de compra online (Doolin et al., 2005). En algunos casos, las compras pueden ser una actividad que aporten

beneficios sociales a los clientes; se puede hacer referencia a la gran cantidad de personas mayores que van a comprar al supermercado como una actividad de tiempo libre y como una manera de salir de casa, moverse y de estar entre la gente (Seitz et al., 2017). Por tanto, los clientes que entienden la compra de alimentos como una actividad social, encuentran en internet un canal menos interactivo para hacer la compra (Berggren y Wikström, 2018); por tanto, es una barrera con mucho peso para este perfil de comprador.

d. Poca comodidad

La conveniencia es el parámetro más crítico y problemático en la mente del cliente en la compra de alimentos (Alam, 2016). En un mercado en el que la conveniencia es el elemento central de la propuesta de valor, cualquier tipo de dificultad e inconveniente es, prácticamente, una garantía de perder un cliente. Además, en muchas ocasiones y para productos de urgencia, los compradores quieren comprar y consumir su producto inmediatamente sin esperar a que llegue la entrega (Nielsen, 2015). Cuando la compra se realiza a través del canal físico, el cliente suele apropiarse de la mercancía de manera inmediata al realizar la compra; en cambio, en la compra por correo electrónico, la compra implica una entrega no inmediata y, en muchas ocasiones, devoluciones de productos que son erróneos y que están en mal estado (Berggren y Wikström, 2018). Por tanto, es muy importante tener en cuenta estas dos dimensiones que muchas veces son percibidas como barreras a la hora de comprar online (Swinyard y Smith, 2003) por lo que es conveniente tratarlas más específicamente.

- i. **Entrega de productos:** Muchos retailers permiten a sus clientes comprar online y recibirlos directamente en sus casas (Campbell y Savelsbergh, 2006 cit. en Berggren y Wikström, 2018). Es crucial para que las entregas no se conviertan en barreras, que los retailers las realicen de manera eficiente y según el requerimiento del comprador (Ehmke y Campbell, 2014). Por tanto, para evitar el fracaso de la entrega, el cliente y el proveedor del servicio deben acordar un tiempo de entrega específico (Berggren y Wikström, 2018); pero muchas veces esto no es suficiente. Para muchos consumidores, las entregas a domicilio resultan una alteración en su rutina. Si la compra online está para facilitar al consumidor y que este no pierda el tiempo

desplazándose hasta la tienda física, pero tiene que alterar su rutina para recibir el pedido, esta primera razón pierde todo el peso. Por tanto, hay que encontrar técnicas que minimice esta barrera.

Devoluciones de productos: Debido a que en las compras en línea el comprador no puede tocar o ver el producto, la política de devolución de los productos que se adquieren de manera online desempeña un papel crucial en la decisión de compra (Pei et al., 2014). Muchos consumidores afirman que suelen ser frecuentes las equivocaciones de producto respecto al pedido y que, como desconocen el proceso de devolución y esto les va a suponer un mayor esfuerzo, prefieren comprar en la tienda física y evitar estas posibles incidencias (Nielsen, 2016). Los clientes se preocupan por la facilidad para devolver un artículo que resulta en mal estado o incorrecto o de un reembolso en caso de que no se requiera otro artículo similar (Alam, 2016). Hay veces incluso que no está permitido el cambio o devolución haciendo que el potencial cliente se plantee hacer o no la compra online (Mata Fernández, 2018). Por tanto, es importante que los retailers describan su política de devoluciones y que, además, describan correctamente los productos y proporcionen un servicio de atención al cliente eficiente; para tener una política de devoluciones efectiva o reducir el número de devoluciones si es posible (Foscht et al., 2013).

Son muchas las razones para comprar alimentos online y para no hacerlo. Como se puede comprobar en este epígrafe, la mayor parte de los motivos que frenan a los consumidores a realizar la compra de alimentos online tienen que ver con las costumbres. Le dan mucha importancia al poder ver y comprobar los productos antes de la compra, a la facilidad de compra y devolución. También adquiere mucha importancia el hecho de que la entrega no altere su rutina. Todas estas barreras que hacen que los consumidores sientan cierto rechazo a comprar alimentos por internet tienen un punto en común: La dificultad de salir de lo tradicional y dar una oportunidad a la innovación.

2.5. MOTIVACIONES A LA COMPRA DE ALIMENTACIÓN ON-LINE.

Una vez expuestas las barreras que provocan un rechazo y un lento desarrollo del comercio electrónico en el sector de la alimentación, es importante tratar las motivaciones o drivers que hacen que los usuarios se inclinen por hacer la compra de alimentos online. Se encuentra un perfil de consumidores que se siente muy atraído por este canal online para comprar la comida y que prefieren rechazar ciertas ventajas que proporciona el supermercado offline para ganar ventajas que proporciona el e-commerce. Por tanto, hacer un análisis de las motivaciones con las que se encuentran los consumidores a la hora de comprar alimentos por internet es interesante para poder comprender cómo pueden hacer los retailers para unirse a este cambio en la forma de comprar aprovechando estos drivers y reduciendo las barreras explicadas anteriormente.

a. Ahorro de tiempo

Son muchos los consumidores atraídos por la idea de ahorrar tiempo al no tener que desplazarse al supermercado, empujar el carrito de la compra por los pasillos buscando cada alimento y esperar la larga cola que se forma en las cajas para pagar (Galante et al., 2013). Todas estas motivaciones se apoyan en la idea del ahorro del tiempo. La falta de tiempo es una característica en la sociedad actual que provoca que las personas quieran realizar el mayor número de tareas en el menor tiempo posible debido al estilo de vida multitarea. Esto implica que muchos consumidores se sumen a nuevas técnicas o maneras de comprar que supongan una agilización en el proceso de compra. Por tanto, el principal motivo para comprar alimentos online es el resultado de la comodidad del canal online, es decir, el ahorro de tiempo y la reducción del estrés físico (Seitz et al., 2017).

b. Facilidad de transporte

Otra de las razones que impulsan a los consumidores a comprar alimentos por internet tiene que ver con el concepto de comodidad. Muchos afirman que se sumaron al carro de la compra semanal online ya que debido al volumen de compra que solían hacer para una semana, se encontraban con una limitación física para transportar los productos de la tienda a su hogar (Puelles et al., 2019). La compra online libera a los consumidores de cargar la compra y transportarla hasta el domicilio (Mata, 2018). Si un único miembro del hogar tiene que hacer la compra semanal para el resto, le resulta muy difícil transportar todas las bolsas de comida hasta

la nevera. Por ello, supone un plus de comodidad el poder realizar y recibir directamente la compra en tu casa sin necesidad de hacer esfuerzo. Además, se trata de un beneficio importante para las personas mayores que sufren de movilidad reducida o personas con discapacidad física (Seitz et al., 2017).

c. Disponibilidad

Las tiendas de alimentación online suelen estar disponibles las 24 horas del día mientras que la visita a una tienda física debe realizarse durante el horario comercial establecido (Alam, 2016). Se puede realizar la compra de productos a la hora que más le convenga a cada comprador, incluso por la noche; y desde cualquier lugar que tenga acceso a internet (Tukkinen y Lindqvist, 2015). Además, no solo el usuario puede comprar compra eliminando horarios y realizándolo en el momento deseado sino que, además, puede comenzar a llenar su carrito, cesar la actividad y retomarla en otro momento (Mata, 2018).

d. Comparación de productos y precios

Los compradores online tienen acceso a una mayor variedad de productos y de retailers, eligiendo entre una mayor oferta y no acotándose a los productos que están disponibles en las tiendas físicas de su ciudad (Huang y Oppewal, 2006). Además, los compradores online pueden evaluar sin esfuerzo los precios de productos de manera más eficiente que en la tienda física debido a la gran cantidad de información que encontramos en internet (Perea y Monsuwé et al., 2004). La comparación de productos y precios es otra de las razones por las que los consumidores se suman a la compra de alimentos online. Gracias a internet, los consumidores pueden comparar precios y productos entre distintos minoristas y ver qué página es más atractiva para realizar la compra o tomar la decisión de en qué productos comprar a través de comentarios en blogs, foros o distintas páginas de opinión (Galante et al., 2013).

e. Control del gasto

En cuanto a la página web, los consumidores destacan como algo positivo el poder ver lo que van incorporando a la lista de la compra y el precio final de la cesta en cualquier momento, a diferencia de si lo compras en tienda física que lo sabes en el momento del pago. Esto también ayuda a minimizar el gasto de la compra ya que al ver el precio final continuamente no se tiende tanto a comprar por impulso teniendo una compra más racional y coherente (Puelles et al., 2019). Gracias a este diseño de la web y del carrito virtual, se puede tener un control en todo

momento del volumen de compra y optimizarlo al máximo según lo que el comprador desee (Mata, 2018).

Como se puede comprobar, los motivos que impulsan a los consumidores a realizar la compra de alimentos online se basan principalmente en la conveniencia: Ahorro de tiempo, comodidad y alguna ventaja en cuanto al precio. Como se puede observar, resultan antagónicos los motivos ya que ciertas barreras se contradicen con algunas motivaciones como es el caso del concepto del tiempo o duración del proceso de compra. Esto se debe a todos los distintos perfiles de consumidores y su manera de percibir los procesos.

2.6. PALANCAS DE ACCIÓN PARA IMPULSAR EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ALIMENTACIÓN.

Son numerosas las barreras que hacen que muchos consumidores no den el paso a realizar la compra por internet; los retailers deben utilizar estas barreras para aportar soluciones o realizar políticas que minimicen o hagan desaparecer los motivos que frenan el e-commerce en alimentación. Así, será más fácil la transformación y los nuevos desafíos de la transformación online (Barile y Polese, 2018).

Se ha comprobado que la desconfianza y el riesgo percibido son motivos que frenan a los consumidores a hacer la compra online. Por tanto, la venta al por menor omnicanal, definida como una experiencia de compra coherente e integrada en todos los canales de ese retailer provocan que la experiencia del cliente esté sincronizada (Levy, Weitz y Grewal 2018 cit. en Barile y Polese, 2018) y este sienta más confianza debido a que ya ha tenido experiencias previas con ese retailer en tienda física y no perciba riesgo de ningún tipo.

La distribución y entrega de pedido es otro aspecto que los retailers deben trabajar ya que es una de las principales barreras que tiene la compra online. Se puede ver como retailers internacionales estudian nuevas formas para realizar las entregas de manera más eficiente con el fin de que el consumidor perciba comodidad y facilidad de entrega. Los minoristas deben tratar de ampliar el alcance de sus ofertas online ampliando la cobertura de entrega y ofreciendo opciones de entrega más rápidas y convenientes (Nielsen, 2018). Muchos supermercados han apostado por la nueva técnica “pick up”. Esta se basa en que el consumidor hace la compra a

través de la web sin tener que perder el tiempo desplazándose ni esperando colas, pero puede recoger el pedido en la tienda si así lo desea. (Galante et al., 2013). Los robots también contribuyen a una distribución más eficiente optimizando el inventario y la eficiencia de los centros de distribución, automatizando la recogida del pedido y haciéndola mucho más rápida (Barile y Polese, 2018).

Otro aspecto que afecta a la comodidad del cliente es la dificultad de devolución de artículos erróneos o en mal estado. Según un estudio de UPS Pulse of the Online Shopper (2019), el 76% de los compradores online encuestados afirmaron que la probabilidad de comprar a un vendedor disminuye si tiene que pagar por las devoluciones o la política de devolución no es clara y es costosa (UPS, 2019). Por ello, las principales empresas de mensajería están estudiando la mejora de este aspecto. Seur, por ejemplo, ha creado “e-devoluciones”: se trata de una plataforma a través de la cual el cliente realiza el proceso de devolución en tan solo tres pasos pudiendo elegir la recogida del paquete a devolver tanto en su domicilio o en cualquier punto de recogida Seur (Foodretail, 2016). Con este tipo de iniciativas, los retailers podrían mejorar sus políticas de devolución haciendo que el comprador sienta más seguridad y transparencia para poder devolver cualquier alimento en caso de no ser como esperaba.

Otro ámbito en el que están trabajando los retailers es en el de ofrecer una oferta más personalizada a los clientes tanto online como offline. Es por eso por lo que se está desarrollando la tienda física virtual, no solo para ofrecer una mejor experiencia de compra al consumidor, sino también con el fin de recoger datos sobre los clientes; para, posteriormente, poder ofrecerles productos o promociones de manera más personalizada (Desai et al., 2017). Los consumidores online encuentran en la ausencia de un servicio al cliente personalizado e inmediato una limitación para realizar la compra online (Alam, 2016). Esta inmediatez de la atención al cliente en offline, se están intentando solucionar con los chatbots. Los chatbots se tratan de un programa automatizado que, gracias a su conexión con un cerebro de Inteligencia Artificial, brindan un contenido personalizado a cada usuario, aprendiendo de él, asegurándose de entregarle información de acuerdo con sus intereses (Ríos, 2017 cit. en Anampa et al., 2018)

Son muchas las acciones que pueden realizar los retailers para fomentar el comercio electrónico y para hacer que los consumidores rompan las barreras que tienen a este tipo de canal. Los retailers deben entender e identificar las grandes palancas de acción para fomentar este canal y así poder adaptarlas a su modelo de negocio.

3. APLICACIÓN PRÁCTICA

Se puede comprobar que las tiendas físicas dominan la experiencia de compra en alimentación, aunque el e-commerce en este sector está creciendo en muchas partes de mundo (Nielsen, 2015). Por tanto, a raíz de lo estudiado en el marco conceptual, se han identificado grandes palancas de acción que favorecen la compra online en base a objetivos estratégicos:

1. **Establecer la confianza y la seguridad:** Una de las grandes barreras citadas anteriormente que hacen que los consumidores no compren online es la desconfianza en el estado y calidad de los productos y el servicio al cliente. Por ello, los retailers deben ofrecer garantías de calidad y un servicio excepcional para que el consumidor se sienta satisfecho y confíe en la compra online de alimentos (Nielsen, 2015); es importante el estudio de nuevas técnicas que aporten seguridad al comprador y opte por hacer la compra online.
2. **Superar las expectativas:** Es muy importante superar las expectativas de los consumidores, sobretodo en su primera compra, para que repitan la compra en este canal. Por ello, se debe cumplir con lo que se le promete al consumidor y, en caso de que no sea posible, se debe comunicar al consumidor de cualquier incidencia o retraso para que sienta seguridad.
3. **Facilitar el proceso de compra:** La facilidad en el uso de la página web o aplicación es esencial. Si los compradores se encuentran con webs confusas y tiempos de carga muy lentos, es muy probable que abandonen la compra digital y no vuelvan a realizarla (Nielsen, 2015).
4. **Flexibilidad y comodidad en la entrega y política de devolución:** El cliente busca flexibilidad y poder recoger la compra cuando más le convenga sin tener que estar en el hogar esperando a que llegue. Por ello, se están desarrollando alternativas de distribución al comprar online aportando mayor libertad y flexibilidad al usuario. Además, el cliente también busca la facilidad en los procesos de devolución haciendo que este no le suponga un esfuerzo extra (Alam, 2016).
5. **Personalización:** Cada vez los consumidores están más dispuestos a comprometerse con los retailers a través de programas de lealtad, servicios basados en la

localización y aplicaciones en smartphones (Desai, Potia & Salsberg, 2017) Esto se debe a que buscan un trato personalizado en todos los canales de compra a través de promociones, ofertas de sus productos favoritos o recomendaciones según sus preferencias y hábitos de compra online.

6. **Multicanalidad:** Una de las estrategias más desarrolladas en retail los últimos años es la de ampliar los canales de venta. Se encuentra una tendencia a la compra a través de internet en las generaciones más jóvenes y familiarizadas con las nuevas tecnologías; en cambio, a partir de cierta edad se sigue prefiriendo la tienda física para realizar una compra online (BigCommerce, 2018). Por tanto, es muy importante integrar todos los canales de venta posibles para tener un negocio exitoso a la vez que aporta seguridad en los canales online.

Una vez explicadas las principales palancas que favorecen el crecimiento del comercio online en alimentación, se va a proceder a la exposición de las mejores prácticas llevadas a cabo por retailers internacionales.

CASO 1: LAS COLMENAS DE MERCADONA

RETAILER: Mercadona

PAÍS: España

AÑO: 2018-2019

ESTRATEGIA UTILIZADA:

Innovación de la gestión logística de los pedidos online.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Hasta el momento, los pedidos online a Mercadona se servían y preparaban en la tienda física más cercana a la dirección de entrega del cliente. Sin embargo, en 2018 Mercadona comenzó a testar una de sus “colmenas” en Valencia para posteriormente poder replicarla en las principales ciudades españolas. Estas colmenas se tratan de macroalmacenes o centros logísticos en continuo funcionamiento desde el que Mercadona realiza la gestión y reparto de la compra online. Por tanto, cuando el cliente realice la compra a través de la web, en función de si en su zona existe o no Colmena, el pedido se gestionará desde el supermercado más cercano o en uno de los centros logísticos enfocados especialmente a la venta online. En estas colmenas, gracias a un sistema de fotos y códigos de productos, el empleado es capaz de realizar 6 pedidos en una hora. La distribución de los productos por el almacén no sigue un orden lógico para evitar que el trabajador confunda productos parecidos o marcas diferentes. Por último, los productos frescos se preparan en otro punto del almacén; aunque todo el pedido confluye en el mismo transporte, viaja en zonas separadas según las condiciones de refrigeración de cada producto. Las colmenas no solo son centros logísticos, sino que se encuentran otros servicios como el área informática o los servicios de atención al cliente.

Además del desarrollo de estas colmenas, en 2019 Mercadona se alió con Bringg una compañía especializada en tecnología logística buscando optimizar los tiempos de carga y descarga y las rutas de entrega desde las colmenas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Mercadona con esta nueva estrategia busca principalmente la mejora en la eficiencia de sus canales de distribución. Una de las principales barreras de los consumidores hacia la compra online es la poca inmediatez de las entregas y la falta de comodidad. Por ello, Mercadona ha decidido apostar por el aumento de la **comodidad del cliente haciendo más rápida la entrega de su compra online**. Esta rapidez se debe principalmente al funcionamiento 24 horas de las colmenas, siendo por la noche cuando más trabajan preparando los pedidos que se deben entregar a primera hora de la mañana; gracias a la alianza con la empresa logística Bringg Mercadona ha sido capaz de integrar tecnología en sus almacenes para realizar los pedidos y el reparto de manera más ágil.

La mejora y la búsqueda de la comodidad del cliente no solo se queda en la agilidad de los pedidos. Las **devoluciones** suponen un quebradero de cabeza para el cliente ya que suele ser un proceso costoso; en la compra de alimentos online las devoluciones suelen ser frecuentes debido a equivocaciones en los productos o mal estado de estos. Mercadona, gracias a la distribución sin un orden lógico de productos en las colmenas, disminuye el margen de error de los empleados que se encargan de realizar los pedidos facilitando la distinción de productos a golpe de vista sin confusiones entre productos ni marcas.

El cuidado por el estado del producto llevado a cabo por la cadena de supermercados para que el cliente sienta confianza es evidente. Gracias a la distribución de productos en las colmenas según sus condiciones de refrigeración, hay un mayor control y cuidado del estado del producto siendo también crucial la división del producto según la temperatura y el tratamiento que necesitan en el transporte del pedido hasta el domicilio del cliente. Mercadona se asegura con estas medidas el correcto estado de los productos cuando el cliente reciba el producto, haciendo sentir a este **confianza, seguridad y una buena experiencia de compra** que provoque más compras en este canal.

Por último y en un segundo plano, las colmenas también buscan la atención personalizada de los clientes con un desarrollado centro de atención al cliente. Con esto se busca mejorar la confianza de los usuarios y la personalización que muchas veces no encontramos en los canales online.

FUENTES:

Directivosygerentes.es (2019) Así funciona la colmena de Mercadona, su innovador macroalmacén especializado en ecommerce. Directivos y gerentes.es, 19 de marzo. Disponible en: <https://directivosygerentes.es/ecommerce/noticias-ecommerce/colmena-mercadona-ecommerce>

Ortega (2019) Qué son y cómo funcionan las “Colmenas” de Mercadona. Computerhoy.com, 12 de junio. Disponible en <https://computerhoy.com/noticias/industria/son-como-funcionan-colmenas-mercadona-437273>

Delgado (2019) En las tripas de la ‘colmena’, el arma secreta de Mercadona para la batalla ‘online’. Diario El País, 13 de marzo, Disponible en: https://elpais.com/economia/2019/03/12/actualidad/1552345669_458914.html

CASO 2: HOMEPLUS

RETAILER: Tesco

PAÍS: Corea del Sur

AÑO: 2012

ESTRATEGIA UTILIZADA:

Introducción de supermercados virtuales en el metro de Corea del Sur.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Los supermercados Tesco con la estrategia “HomePlus” consiguieron posicionarse como la segunda tienda más popular en Corea del Sur, solo por detrás de E-Mart; siendo este el retailer por excelencia en el país.

Lo sorprendente es que esta posición la ha conseguido sin necesidad de abrir tiendas físicas. Tesco decidió crear supermercados virtuales en las estaciones del metro de Corea del Sur así, los usuarios no tenían que desplazarse al supermercado, sino que realizaban la compra de camino a casa sin necesidad de desviarse. Se diseñaron pantallas exactamente iguales a una tienda física de Tesco donde los clientes con sus smartphones podían escanear el código QR de cada alimento deseado y añadirlo a la cesta. Al finalizar la compra, esta se entregaría en cada del cliente cuando este desease en un plazo de media hora como mínimo.

Tesco entendió que cada vez los ciudadanos coreanos tienen menos tiempo y decidió crear supermercados virtuales en las estaciones de metro de Corea del Sur. Así, la gente podía comprar de camino a casa después del trabajo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Los supermercados Tesco decidieron adaptarse al mercado actual e introducirse en Corea como Home Plus, apostando por la compra 100% online sin abrir tiendas físicas como sus competidores más cercanos.

A través de estudios de mercado que realizo la cadena para analizar el comportamiento y hábitos de consumo en este país, detectaron que el principal problema del consumidor coreano era no tener tiempo para realizar sus compras por pasar mucho tiempo en el trabajo y en transporte público, por lo que las compras tenían que ser muy rápidas.

Su objetivo era mezclarse en la vida cotidiana de los surcoreanos para aportar **flexibilidad y comodidad** al consumidor creando supermercados digitales en las estaciones de metro para que el consumidor pudiera realizar la compra de camino a casa con su Smartphone y luego la reciba en su domicilio. De esta forma el producto se acerca al consumidor y no el consumidor al producto. Además, utilizan el tiempo perdido en los desplazamientos en tiempo productivo. Pesando siempre en el cliente, busca la manera de gastar el menor tiempo posible en hacer la compra, ahorrarse las colas, los desplazamientos al supermercado, cargar con las bolsas...y les da la posibilidad de relajarse después del trabajo y disfrutar del tiempo libre.

Ligado a la comodidad que busca Tesco con esta estrategia, también busca **facilitar el proceso de compra**. Se trata de una estrategia que está entre lo online y lo offline dando la posibilidad al usuario de visualizar los productos a través de las pantallas introducidas en los metros y realizar la compra a través de la aplicación de manera rápida y muy sencilla mediante el escáner de códigos QR. Los compradores desean un proceso fácil e intuitivo para realizar la compra online y sin duda, esta estrategia buscaba y conseguía ese objetivo.

Tesco entendió que para ofrecer lo que realmente busca el cliente es importante observar las costumbres y hábitos de los consumidores para satisfacer sus necesidades siendo esta la principal razón de su indudable éxito en Corea.

FUENTES:

Gómez (2012) Los códigos QR y los supermercados virtuales triunfan en el metro de Corea. ¡El futuro ya está aquí!. Reasonwhy.es, 28 de febrero. Disponible en: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/merchandising/los-codigos-qr-y-los-supermercados-virtuales-triunfan-en-el-metro-de-corea/>

Merca20.com (2011) Tesco implementa tiendas virtuales en Corea.Merca20.com, 19 de agosto. Disponible en: <https://www.merca20.com/tesco-implementa-tiendas-virtuales-en-corea/>

Eoi.es (2013) Tesco – Homeplus Virtual Store. Eoi.es, 10 de abril. Disponible en:<https://www.eoi.es/blogs/mbaftmad/tesco-%E2%80%93-homeplus-virtual-store/>

CASO 3: GROCERY PICKUP

RETAILER: Walmart

PAÍS: Estados Unidos

AÑO: 2018

ESTRATEGIA UTILIZADA:

Alternativa para la entrega de pedidos online.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Se trata de un servicio que va más allá del conocido "Pick&Collect". "Grocery Pickup" se trata de un servicio gratuito que inició Walmart en 2018 que permite pedir alimentos online y luego recogerlos en el parking de la tienda más cercana al cliente o la que él elija, sin necesidad de salir del coche.

De manera más detalla, para usar este servicio de Walmart solo se necesita tener cuenta Walmart, realizar la compra que se desea a través de la web o aplicación y posteriormente escoger la tienda donde vas a recoger el pedido y la hora que se desea. Una vez que el pedido esté listo, Walmart se pondrá en contacto con el cliente para especificar el número de la plaza del parking donde debe esperar su pedido, todas estas señalizadas con carteles naranjas en las que se especifica el número de plaza y el número del teléfono al que hay que llamar para que traigan el pedido. Una vez el cliente llega al punto de encuentro, debe llamar al número que se encuentra señalizado y en pocos minutos recibirá su pedido. El único requisito es que la compra sea superior de \$30.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Con esta acción los supermercados Walmart buscan innovan en sus procesos operativos creando una nueva modalidad de entrega para mejorar la experiencia de compra de sus clientes.

El objetivo claro que persiguen con esta estrategia es aportar **Comodidad y flexibilidad** al consumidor con la puesta en marcha de otra alternativa de entrega. Con su servicio "Grocery Pickup" los consumidores pueden recoger el pedido en la propia tienda cuando ellos prefieran sin tener que estar en casa esperando a que llegue el pedido. Una de las barreras más recaladas por los compradores online es la espera en casa hasta que llega el pedido cuando lo que buscan en la compra online es ahorro de tiempo. Con esta estrategia, esta barrera pierde valor ya que el usuario puede recoger la compra al volver del trabajo o cuando vaya a hacer otros recados sin necesidad de perder tiempo. No solo es buena opción para el que busca ahorrar tiempo sino también para las personas con movilidad reducida o personas mayores que no pueden transportar mucho peso ya que es el empleado quien introduce la compra en el maletero.

Además, se trata de un servicio gratuito, lo que lo hace muy atractivo al consumidor que busca ahorrar dinero y tiempo sin tener que dar vueltas en una tienda llena de gente.

Otra palanca que usa Walmart con el lanzamiento de esta alternativa de entrega es la **multicanalidad**. Gracias a su red de tiendas físicas repartidas por todo el país, es capaz de ofrecer al cliente un mayor número de alternativas y facilidades, convirtiendo su compra online en una experiencia positiva. Además, al tratarse de supermercados muy popular en Estados Unidos, cuenta con ventaja en cuanto a la confianza y seguridad que estos aportan. Los clientes ya tienen experiencias gratificantes en el canal físico y esperan que el canal online sea igual.

FUENTES:

WalmartGrocery. (17 de mayo de 2020). *grocery.walmart.com*. Obtenido de *grocery.walmart.com*: <https://grocery.walmart.com>

Cruz (2019) Como usar el servicio de Walmart para recoger comestibles. Cnet.com, 14 de mayo. Disponible en: <https://www.cnet.com/es/noticias/como-usar-el-servicio-de-recogida-de-comestibles-walmart-pick-up/>

Garrity (2020) How to order Groceries online at Walmart and get them delivered straight to your door. Goodhousekeeping.com, 30 de marzo. Disponible en: <https://www.goodhousekeeping.com/life/a31981503/walmart-online-grocery-shopping-delivery/>

CASO 4: APP SUPERMERCADOS EL CORTE INGLÉS

RETAILER:
Supermercados El
Corte Inglés

PAÍS: España

AÑO: 2015

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Creación de una app para
smartphones.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Se trata del lanzamiento de una aplicación con la que los usuarios pueden acceder a la compra de más de 15.000 productos tanto envasados como al corte.

El uso de la aplicación es muy sencillo e intuitivo: se selecciona un pasillo o sección habiendo la posibilidad de pasear por los lineales virtuales comparando marcas y precios como si se estuviese en la tienda física. Si se desea información de algún producto en concreto (composición, fecha de caducidad, etc.), solo hay que hacer doble click en el producto.

Cuando se quiere adquirir el producto se arrastra hacia abajo y se introduce en una cesta como si se estuviese comprando en la propia tienda. Además, se puede adquirir productos al peso con una balanza virtual o al corte. Por último, esta aplicación guarda la información del usuario para facilitar próximas compras con cestas preestablecidas según compras pasadas o productos sugeridos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Con el lanzamiento de la nueva aplicación para móvil y Tablets el Corte Inglés persigue **facilitar el proceso de compra, establecer la confianza y seguridad demandada, la personalización y la multicanalidad.**

La aplicación es simple y clara, simula los pasillos del supermercado y permite navegar por todos los lineales haciendo que la experiencia de compra sea intuitiva y fácil. En todo momento el cliente puede ver el producto, incluso los frescos. Tiene diferentes opciones como customizar tu tienda con los pasillos y productos favoritos y ordenarlos como quieres, acceder a pedidos anteriores o elaborar listas. Cada producto ofrece toda la información necesaria para comprar precios, características y conocer ofertas y descuentos. Con todas estas acciones incluidas en la propia aplicación, El Corte Inglés busca **facilitar el proceso de compra** con una aplicación sencilla e intuitiva. Al tener un funcionamiento muy parecida a la de una tienda física, el comprador no encuentra en la aplicación un esfuerzo extra que realizar y tiene un proceso de compra cómodo y agradable. Además, esto provoca que su experiencia sea positiva lo cual sea más probable que repita la compra.

Para fomentar la **confianza y seguridad** en los productos frescos, cabe la posibilidad de solicitar productos frescos al corte; el personal especializado en frescos selecciona el pedido online del cliente para garantizar la mayor calidad posible y vigilando que tengan el mayor plazo de caducidad para dar la posibilidad al cliente de una utilización lo más prolongadas posible. La inseguridad en los productos frescos supone la mayor barrera a la compra online por lo que cualquier tipo de acción que fomente la compra de esta categoría y aumente la confianza del comprador en este ámbito, es muy acertada.

La personalización es otra de las palancas que se pretenden estimular con esta aplicación. La información del usuario sobre su cesta y productos de mayor interés se guarda en la aplicación para así facilitar sus próximas compras y ofertarle productos de su interés. Así, el consumidor siente que tiene un trato personalizado, algo difícil de conseguir en el canal online debido a la ausencia de personal de tienda.

Supermercados El Corte Inglés, ha sido capaz de aprovechar su canal físico y online en la web para lanzar una aplicación innovadora y aumentar su **estrategia multicanal**. Este gran retailer cuenta con una confianza muy alta de los consumidores debido a su gran recorrido y gran cantidad de tiendas físicas repartidas por toda España, por lo que cualquier canal que lance va a tener un buen recibimiento.

Por último, para aumentar la seguridad en el pago permite incorporar la tarjeta de compra del corte ingles al móvil para pagar con el teléfono las compras. También ofrece la posibilidad de financiar o aplazar las compras, así como consultar los movimientos y recibos.

FUENTES:

Ford (2015) El Corte Inglés se sube al carro de las apps. Aplicantes.com, 14 de abril. Disponible en: <https://aplicantes.com/el-corte-ingles-se-sube-al-carro-de-las-apps/>

El Corte Inglés (2014) El Corte Inglés facilita la compra online del súper con una nueva aplicación para móvil y tablet. Elcorteingles.es, 11 de diciembre. Disponible en: <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/comunicacion/notas-de-prensa/el-corte-ingles-facilita-la-compra-online-del-super-con-una-nueva-aplicacion-para-movil-y-tablet.html>

CASO 5: ADQUISICIÓN DE WHOLEFOODS POR PARTE DE AMAZON

RETAILER: Amazon

PAÍS: Estados Unidos,
Canadá y Reino Unido

AÑO: 2017

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Pure players en busca de la
multicanalidad vía tienda física.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Amazon en 2017 expandió su negocio de alimentación tras la compra de la cadena de supermercados WholeFoods. Amazon entendió que la comodidad del comprador es un pilar fundamental por lo que los consumidores prefieren comprar desde su casa de manera cómoda y todas las acciones que realiza son en esta línea.

Para fomentar esta compra online de alimentos, Amazon realiza ofertas especiales, una aplicación específica y ventajas logísticas para aquellos clientes suscritos Amazon Prime. Además, Amazon utiliza las 460 tiendas físicas de EE. UU., Canadá y Reino Unido como puntos de distribución. Esto es muy positivo sobretodo para los productos frescos ya que se garantiza un correcto envío de estos debido a la cantidad de tiendas físicas que hay haciendo que las distancias no sean excesivamente largas y no se deterioren los productos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Con esta acción ha utilizado como estrategia la **multicanalidad** para ampliar sus canales de venta. Ha combinado el liderazgo, conocimiento y experiencia online de Amazon con las ubicaciones físicas de WholeFoods para aumentar la confianza y seguridad de los clientes en cuanto a los alimentos frescos. Los clientes al conocer que Amazon reparte alimentos frescos de las tiendas físicas WholeFoods, confían más en el buen estado y calidad del producto. Por tanto, está adquisición es un claro ejemplo de multicanalidad para mejorar la experiencia de compra y la confianza, unificando online y tienda física. Además, no solo ha utilizado la multicanalidad para mejorar la confianza de los alimentos frescos, sino que también ha introducido productos top ventas de Amazon, aprovechando esta palanca para ambos negocios.

Por tanto, con la adquisición de WholeFoods también ha pretendido una mejora en las entregas de los productos frescos, ya que era difícil asegurar la calidad y el buen estado de estos desde los centros logísticos de Amazon. Gracias a las tiendas físicas de WholeFoods dentro de las ciudades, las distancias son más cortas y se asegura el buen estado del producto.

El cuidado de Amazon a sus clientes prime es una prioridad para ellos y los ha unido inmediatamente a la oferta de WholeFoods, beneficiándose de descuentos especiales, una aplicación específica, ventajas logísticas, etc. Esto se trata de una **personalización** para sus clientes prime, ventaja que busca la mayor parte de los clientes cuando compran alimentos online. Por tanto, esto fomenta el aumento de suscripciones a Amazon Prime en busca de un trato personalizado y exclusivo.

Ha nivel logístico ha disminuido costes unificando volúmenes de compra, aprovechando sinergias comerciales y administrativas y mejorando procesos, pero a la vez lo combina con aspectos clásicos de la tienda como la atención, la experiencia del cliente y la asignación de equipos físicos.

FUENTES:

Aamir (2017) How grocers can survive the Amazon/Whole Foods takeover. Fortune.com, 29 de junio. Disponible en: <https://fortune.com/2017/06/29/amazon-whole-foods-deal-buys-purchase-price-delivery-jeff-bezos/>

Pérez de Leza (2019) ¿Qué ha cambiado Amazon en Whole Foods? Revistainforetail.com, 22 de julio. Disponible en: <https://www.revistainforetail.com/blogretaildetail/que-ha-cambiado-amazon-en-whole-foods/7a4285ba304f031e9d9bc95451cff4e1>

Jiménez (2017) Amazon compra los supermercados Whole Foods por 13.700 millones de dólares. Diario El País, 16 de junio. Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/06/16/actualidad/1497619294_562427.html

CASO 6: HEMA XIANSHENG

RETAILER: Hema
(Alibaba)

PAÍS: China

AÑO: 2018

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Nuevo modelo de venta que combina el comercio online y offline.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Se trata de un nuevo concepto que combina lo mejor de la compra online y offline para ofrecer al usuario una experiencia de compra personalizada.

Hema Supermarket es un supermercado de alimentos y productos frescos locales y de importación de Alibaba en el que los clientes pueden consultar, seleccionar y comprar en la tienda física, desde casa o una combinación de ambas. Esta última es posible debido a su aplicación; eligen los productos que desean de la tienda, escanean el código de cada uno y finalizan la compra a través de la aplicación móvil y un repartidor se la llevará a casa en 30 minutos.

Cada alimento dispone de un código que el cliente escanea para conocer el precio y la información nutricional del producto. Usando la aplicación móvil se escanean los códigos de cada producto, con lo que se obtiene información detallada y además se puede comprar online. Esta aplicación aplica la estrategia cross-selling que registra los datos para ofrecer sugerencias personalizadas de compra al cliente la próxima vez que realice su compra online.

Aunque no es del todo una estrategia online, Alibaba con estas tiendas físicas busca una armonía entre lo online y lo offline para que poco a poco los clientes entiendan que los alimentos frescos tienen la misma calidad si se compran de manera online y offline si el retail tiene un buen servicio logístico y productos de calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Este caso es un ejemplo de fusión online-tienda física para ayudar a mejorar la experiencia de compra de los consumidores con soluciones más eficientes y flexibles. Una de las primeras palancas que se encuentra es la multicanalidad. Alibaba, el gigante online chino, apuesta por apoyar **la multicanalidad** con los supermercados Hema, reforzando el concepto supermercado del futuro, haciendo posible que el consumidor realice sus compras de productos frescos a través de diferentes canales ya sea online, tienda física o combinando ambas.

Con esta multicanalidad también buscan fomentar **la confianza y seguridad** sobre el estado de los productos frescos a largo plazo. Debido a esta decisión de apertura de tiendas físicas, buscan que los clientes entiendan que no hace falta la tienda física para garantizar el buen estado de los productos frescos; sino que basta con tener productos de calidad y un servicio logístico eficiente.

Además, ofrece una variedad de opciones de entrega para fomentar la **comodidad y facilidad** al cliente. El cliente elige la opción más cómoda para hacer la compra como la opción más cómoda para obtenerla, ya sea recibéndola en el domicilio en 30 minutos o recogéndola en la tienda más cercana. Una de sus grandes apuestas diferenciadoras es poder entregar gratis el pedido en el domicilio 30 minutos después de la compra, creando rutas de entrega planificadas y más eficientes.

Hema guarda los datos recopilados de los consumidores ya sea a través de la web, la aplicación o las tiendas físicas y con ellas adecua y personaliza los productos (tanto de sus establecimientos como de la aplicación) en función de las preferencias de sus clientes habituales. Con esto busca ofrecer productos y ofertas personalizadas a cada cliente, para que este encuentre en Hema un aliado para realizar la compra de manera fácil, segura y ajustada a sus intereses.

Por último, los pagos se pueden realizar mediante reconocimiento facial y, aprovechando la sinergia de Alibaba, a través de su mismo proveedor de pagos móviles Alipay. Con esto, también contribuye en el aumento de la confianza y seguridad al cliente.

FUENTES:

Directivosygerentes.es (2018) Hema Xiansheng: el supermercado del futuro de Alibaba. Directivosygerentes.es, 28 de mayo. Disponible en: <https://directivosygerentes.es/innovacion/noticias-innovacion/hema-supermercado-alibaba>

Rois (2019) Así funciona hema Supermarket, el símbolo de la apuesta de Alibaba por el New Retail. Marketing4ecommerce.net, 30 de mayo. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/asi-funciona-hema-supermarket-new-retail-alibaba/>

AlibabaGroup. (2017). Take a Tour of a Hema Supermarket and Experience "New Retail" [Video]. Youtube. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?time_continue=50&v=XNt18b5hOVE&feature=emb_logo

CASO 7: INICIATIVA E-COMMERCE

RETAILER: Lola Market

PAÍS: España
(actualmente en 11 ciudades españolas)

AÑO: 2017

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Creación de una plataforma intermediaria entre retailers y usuarios.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Lola market se trata de una solución online para la compra semanas de productos, especialmente frescos. Se trata de un market place que ofrece la posibilidad de hacer la compra de manera online en los principales super e hipermercados además de mercados tradicionales y tiendas especializadas que no tienen plataforma de compra online. Además, tiene un gran servicio logístico dando la posibilidad a los clientes de recibir el pedido en 1 hora en casa.

Toda esta plataforma contiene una figura innovadora: la del personal shopper: se trata de profesionales cualificados que realizan la compra para el usuario eligiendo los mejores productos del momento; en caso de que tuviesen alguna duda sobre la elección del producto, estos contactarían con el usuario creando así una comunicación fluida y buscando siempre la satisfacción del cliente al recibir el pedido.

Además, ofrece un servicio muy novedoso que pretende cambiar la imagen que tienen los usuarios sobre la compra de productos frescos por internet: Lola Fresh. Este servicio se basa en la posibilidad de pedir productos totalmente frescos recogidos directamente del campo, sin intermediarios, en solo 2 horas y media desde que se realiza el pedido.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Como primera palanca en este caso se encuentra la confianza y seguridad en todos los sentidos. Esta aplicación da plataforma a las tiendas físicas que antes no tenían el servicio online y al mismo tiempo crea la figura de un personal shopper profesional y experto con conocimientos en materia de alimentación, sanidad o cocina que es el encargado de seleccionar los mejores productos, esto permite al cliente tener la certeza de hacer una compra de calidad sobre todo en una de las barreras más importantes como son los productos frescos. También ofrece la nueva línea Lola Fresh que permite adquirir productos traídos directamente desde el campo sin pasar por intermediarios algo imposible de pensar cuando el cliente realizaba la compra en el canal físico. Por tanto, gracias a la innovadora figura del personal shopper y Lola Fresh, LolaMarket ha conseguido dar al cliente la confianza en la selección y estado de los productos frescos que este necesita para que la compra online se impulse.

La figura del personal Shopper no solo aumenta la confianza y seguridad en los clientes, sino que además provoca que el cliente experimente una **atención personalizada**. Muchas veces, la atención al cliente de manera efectiva y personalizada se pierde en el canal online. Por ello, el personal shopper contactará con el usuario en caso de duda de cualquier producto del pedido generando una comunicación fluida entre la plataforma y el usuario. Así, el cliente también encontrará en LolaMarket una mayor confianza y seguridad.

También busca una **mayor comodidad y facilidad** del cliente ya que elimina los desplazamientos, las colas en las tiendas y sin tener que volver a casa cargados de bolsas. Además, da la posibilidad de tener la compra en casa en una hora o si se prefiere de forma programada dando al cliente una posibilidad de opciones para que no encuentre en la entrega de la compra una barrera en cuanto a tiempo.

Lola Market con todas sus estrategias busca hacer ver al cliente que es el centro del negocio y es el agente más importante. Tanto con la figura del personal shopper, como las alternativas de entrega y la gran cantidad de retailers dentro de su plataforma buscan que el cliente entienda que LolaMarket quiere mejorar la experiencia de compra online y eliminar barreras hacia esta.

FUENTES:

Lola Market. (16 de mayo de 2020). *Lolamarket.com*. Obtenido de Lolamarket.com: <https://lolamarket.com/es/es/?fl=true>

Kishinchand (2017) "En Lola Market trabajamos para que los usuarios se olviden de los quehaceres diarios que les restan un tiempo valioso" *Elreferente.es*, 17 de abril. Disponible en: <https://www.elreferente.es/tecnologicos/entrevista-fundadores-lola-market-31022>

Prnoticias.com (2016) Presentamos a Mr.Colibrí, el personal shopper de Lola Market. *Prnoticias.com*, 28 de enero. Disponible en: <https://prnoticias.com/comunicacion/20148863-mr-colibri-el-personal-shopper-de-lola-market#inline-auto1611>

CASO 8: “EL SUPER HA MUERTO, LLEGA EL ANTISÚPER”

RETAILER: Ulabox

PAÍS: España

AÑO: 2010

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Propuestas de valor
diferenciadas.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Ulabox se trata de el primer supermercado online en España y, hoy en día, se puede decir que es el supermercado online líder en nuestro país. Siempre ha buscado diferenciarse tanto en sus campañas publicitarias como en la propuesta de valor que ofrece. Pese a que todos los informes apuntan a que el futuro del gran consumo es la multicanalidad, este ha optado por apostar todo al canal online tratando de eliminar las barreras que encuentran los consumidores a este canal con cierto humor.

Han intentado mejorar todo lo que en un primer momento hacía que los supermercados online no triunfasen. Por ello, la descripción de los productos es perfecta y está bien redactada, la comunicación con el cliente es informal y fresca, los sistemas de pago son muy eficientes y las entregas muy rápidas. Además, han sido capaces de realizar campañas de publicidad que han transmitido lo que buscaban y han llegado a gran número de consumidores.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Ulabox fue el primer supermercado exclusivamente online en España y desde que apareció en 2010 su intención ha sido crecer, siempre ha intentado diferenciarse y por ejemplo fue el primer supermercado online en tener una aplicación móvil. La primera palanca a la que se ha aferrado en todas sus acciones y movimientos ha sido la de **facilitar el proceso de compra**. Ulabox siempre ha apostado por páginas web y aplicaciones muy intuitivas y sencillas, con buscadores de productos y hasta con escáner de código de barras para buscar productos específicos que el cliente desee. Ulabox tiene muy claro que un consumidor online busca facilidad y ahorro de tiempo y eso es lo que pretende continuamente.

Otro aspecto muy importante es la **confianza** que transmite gracias a su comunicación informal, cercana y humorística. En sus campañas siempre lanza mensajes claros acerca de su propuesta de valor: dejan claro que se trata de una empresa con ideales claros y con ganas de hacer cosas diferentes en un sector muy conservador como el de los supermercados. Rompe normas y reglas del marketing utilizando un prefijo negativo para definirse, el “antisúper”, cuando hasta ahora nadie lo había hecho.

En sus mensajes ponen de manifiesto lo que no le gusta al consumidor de los supermercados de toda la vida y buscando que el cliente se sienta identificado: anti-carros, anti-oferta limitada, anti-horarios establecidos, anti-colas, anti-cargar peso y anti-todas las molestias que ocasiona comprar en el supermercado. Con esto buscan la identificación del consumidor para que compre en Ulabox buscando el cambio y la comodidad.

Ulabox quiere hacer la vida más fácil al consumidor ahorrando tiempo y buscando la **comodidad**. Por ello, gracias al software que han instalado en su logística son capaces de entregar los pedidos en menos de una hora. Intenta abarcar la mayor parte de palancas que impulsan en comercio online para hacer entender a los consumidores que son una opción para realizar la compra pese a que no tengan tienda física.

FUENTES:

Marketingdirecto.com (2015) Ulabox confía a GREY su primera campaña de publicidad en la que se posiciona como “el antisúper”.

Marketingdirecto.com, 8 de octubre. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/creacion/campanas-de-marketing/ulabox-confia-a-grey-su-primera-campana-de-publicidad-en-la-que-se-posiciona-como-el-antisuper>

Programapublicidad.com (2015) Ulabox confía a GREY su primera campaña de publicidad en la que se posiciona como “el antisúper”.

Programapublicidad.com, 1 de octubre. Disponible en: <https://www.programapublicidad.com/ulabox-confia-a-grey-su-primera-campana-de-publicidad-en-la-que-se-posiciona-como-el-antisuper/>

Ordoñez (2016) Ulabox: cómo crear el antisúper. Oleoshop.com, 6 de julio. Disponible en: <https://www.oleoshop.com/blog/ulabox-como-crear-el-antisuper>

CASO 9: CLICK & COLLECT

RETAILER: Alimerka

PAÍS: España (Asturias, Galicia y Castilla y León)

AÑO: 2019

ESTRATEGIA UTILIZADA:
Alternativa para la entrega de pedido online.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

Alimerka se trata de una cadena de supermercados asturiana presente en Asturias, Galicia y León. En un primer momento, se trataba de un modelo de negocio de tiendas de proximidad, que era el modelo de negocio que triunfaba en estas regiones principalmente rurales con un gran número de pequeños pueblos y ciudades pequeñas.

Poco a poco fueron evolucionando el modelo de negocio hasta llegar a más de 70 establecimientos repartidos por el norte de España. Se trata de una cadena de supermercados que apuestan por la innovación y el cambio en los hábitos de compra de esta población, principalmente rural. Por ello, en 2019 dieron un gran salto para impulsar la compra de alimentos online con la estrategia “click&collect”.

Se trata de una estrategia ya presente en muchos de los principales hipermercados del mundo pero poco presente en supermercados más pequeños y tradicionales por lo que toma mucha importancia en esta cadena de supermercados del norte de España. Esta estrategia de Alimerka se basa en la garantía de la disposición de la compra online que realice el cliente en la tienda que él elija en un máximo de 4 horas. Esto quiere decir que el cliente puede realizar la compra online y recogerla en la tienda más cercana sin necesidad de esperar en el domicilio a recibirla. La conservación de los productos se asegura debido a la introducción de taquillas refrigeradas y congeladas. Por tanto, el cliente no tiene que esperar colas para recoger su compra, sino que solo tendrá que recogerla en las taquillas que se encuentran en la entrada de la tienda.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

La cadena asturiana de supermercados Alimerka, está enfocada en su proyecto de transformación digital, desarrollando soluciones tecnológicas para mejorar la experiencia del cliente conectando el mundo online y offline. En este aspecto entra en juego la palanca de **multicanalidad**, intentando estar presente tanto en el canal online como en el offline con sus tiendas físicas.

Introducirse en el canal online en las regiones en las que Alimerka está presente es algo arriesgado y diferenciador ya que gran parte de población en estas regiones está muy repartida en pequeños pueblos siendo complicada y bastante costosa la distribución de pedidos: En cambio, Alimerka ha encontrado en esto una palanca de acción ya que normalmente los ciudadanos de estas zonas tienen que desplazarse más distancia hasta el supermercado y buscan alternativas que les faciliten la compra de alimentos.

Con la técnica de Click&Collect, el cliente puede realizar sus compras en el supermercado online desde el trabajo, su casa o desde cualquier dispositivo móvil y retirarla a la hora que elija, sin tener que estar esperando en su domicilio durante una franja horaria hasta que le entreguen el pedido; una vez se realiza el pedido, podrá estar disponible en cuatro horas. Con esto, se pretende aportar **flexibilidad y comodidad** al cliente. Además, con esta nueva técnica de recogida, Alimerka reduce muchos costes de distribución en áreas con la población tan dispersada como el norte de España.

Para llevarlo a cabo esta recogida tiene preparadas una taquillas refrigeradas y congeladas de forma que puede garantizar la perfecta conservación de todos los productos, secos, frescos o congelados. Con esto, Alimerka busca la **confianza y la seguridad** del cliente ya que cada producto será tratado según lo requerido, estando los productos en perfecto estado en el momento de retirarlos de las taquillas.

Por último, con la compra online también se busca dar un servicio más personalizado al cliente incorporando descuentos y promociones en la web o la aplicación según las compras que ya haya realizado el cliente.

FUENTES:

Alimerka (2020). Cómo funciona nuestro servicio Click & Collect [Vídeo]. Youtube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=w1lwRFFJTNo>

Foodretail.es (2019) Alimerka estrena “click & Collect”: recoger la compraonline en 4 horas. Foodretail.es, 16 de octubre. Disponible en: https://www.foodretail.es/retailers/Alimerka-estrena-Click-Collect-recoger_0_1374162578.html

Cadenadesuministro.es (2019) Alimerka prueba el “click & collect” en su nueva tienda de Gijón. Cadenadesuministro.es, 21 de octubre. Disponible en: <https://www.cadenadesuministro.es/noticias/alimerka-prueba-el-click-collect-en-su-nueva-tienda-de-gijon/>

CASO 10: MI CARREFOUR

RETAILER: Carrefour

PAÍS: España

AÑO: 2019

ESTRATEGIA UTILIZADA:

Actualización de la aplicación para mejorar la experiencia de compra online.

EN QUÉ CONSISTIÓ LA ESTRATEGIA:

La aplicación Mi Carrefour fue lanzada en 2015 para satisfacer los nuevos hábitos de consumo y la experiencia de compra del cliente; pero no estaba a la altura de este gran retailer. Con la nueva actualización de 2019, se paliaron todas las carencias de la aplicación, presentando algo verdaderamente útil para todo cliente de la gran cadena de supermercados francesa.

Esta aplicación se mejoró para ofrecer al cliente una excelente experiencia de compra tanto online como offline. Entre sus funciones se destaca el pago a través de la aplicación ya que guarda los datos bancarios en un solo paso; la compra de más de 2 millones de productos desde la aplicación por lo que ya no será necesario tener un ordenador a mano, sino que se podrá realizar la compra desde cualquier lugar; permite guardar cupones y descuentos en vez de tenerlos en papel para utilizarlos tanto en tienda física como en online.

Además de estos servicios principales, la aplicación busca que el consumidor encuentre en esa aplicación todo lo que necesita y busca de Carrefour. En esta también encontramos los folletos con todos los artículos y ofertas; Localizador de tiendas cercanas de todo el Grupo Carrefour; escáner con el que se puede escanear productos para añadirlos a la cesta online o para ver información del producto y un apartado que permite crear listas de la compra y guardarlas para no hacerlas cada vez que se hace la compra.

Por tanto, se trata de una aplicación que busca hacer la vida más fácil y cómoda a los clientes tanto en el canal offline como online a la vez que busca el engagement hacia esta cadena de supermercados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Es evidente que esta aplicación se ha actualizado para mejorar aún más la **experiencia de compra** tanto en el canal offline como online. Gracias a la facilidad, sencillez e intuición de la aplicación es muy fácil realizar la compra desde esta. Además, tiene un diseño muy parecido al de la página web por lo que los clientes que usan la web de Carrefour para realizar la compra de alimentos no tienen dificultad en usar esta nueva aplicación. Además, no solo utilizan la sencillez de la aplicación para mejorar la experiencia de compra online, sino que también, a través de esta aplicación se pueden utilizar para la compra online las promociones y descuentos que dan al realizar la compra en la tienda física.

Con esto último, Carrefour pretende utilizar la palanca de la **multicanalidad**. Hace todo lo posible para integrar al máximo ambos canales y que el cliente sienta que da igual en que canal realice la compra ya que siempre va a encontrar las mismas ventajas. Carrefour intenta introducir más el canal físico en el online como guardar las tarjetas e información bancaria en la aplicación para un pago más fácil y seguro, guardar los tickets físicos de manera electrónica o guardar las listas de la compra en la aplicación más utilizadas. Con esto busca que poco a poco el cliente entienda que en ambos canales se ofrece lo mismo y que, incluso, en el canal online puede gozar de más comodidad y facilidades al tener mucha información automatizada.

Además, esta aplicación intenta que cada cliente se sienta único guardando toda la información de este para ofrecerle cada vez una oferta más personalizada de productos que pueden resultarle interesantes. Además, el cliente puede guardar todos sus datos y preferencias en el apartado de Mi Cuenta y tenerlo a mano cuando desee.

Carrefour intenta ofrecer **comodidad** al cliente en sus dos canales con esta aplicación. Debido a la cantidad de información que la aplicación guarda sobre productos, datos de pago e intereses del cliente hace que este sienta que con Carrefour puede estar tranquilo y seguro.

FUENTES:

CarrefourEspaña (2019). Mi Carrefour- Paga, compra y ahorra desde el móvil [Vídeo]. Youtube. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=fz4-8gy4P9w>

Carrefour. (15 de mayo de 2020). carrefour.es. Obtenido de carrefour.es: <https://www.carrefour.es/clubcarrefour/app-mi-carrefour/>

Sánchez (s.f.). Carrefour renueva su app Mi Carrefour con gran acierto. Actualidadiphone.com. Disponible en: <https://www.actualidadiphone.com/carrefour-renueva-su-app-mi-carrefour-con-gran-acierto/>

4. CONCLUSIONES

Es evidente que la compra online de alimentos ha experimentado un crecimiento en los últimos años a nivel mundial; encontramos países en los que ha alcanzado un gran crecimiento como Estados Unidos, Corea del sur o China y en otros, como España, en los que aún queda mucho trabajo por realizar. Este lento crecimiento en muchos países europeos puede deberse a que los retailers no han hecho todo lo necesario para impulsar el e-commerce; a diferencia de retailers en Asia o EE. UU. que han invertido en grandes técnicas que mejoren la percepción del consumidor a esta nueva forma de comprar alimentos.

Cabe destacar que la compra de alimentos online ha crecido en menor medida que otros sectores como es el turismo, la tecnología o la moda. Esto se debe a que, en el sector del alimento, los consumidores dan mucha importancia a la experiencia de compra offline y al poder ver, oler y tocar todos los productos ellos mismos, sobretodo los frescos. Esta problemática hace que los consumidores encuentren muchos frenos e impedimentos a la hora de hacer la compra online y todavía no encuentren razones de peso para utilizar este canal más que el offline.

Son muchas las barreras o motivos que provocan el rechazo por parte de los consumidores al online grocery. Entre estas se encuentra la inseguridad hacia la forma de pago y el estado de los productos, la desconfianza al e-commerce provocada por un mal diseño de la web o por experiencias previas comprando online en otros sectores, la falta de contacto con el personal de la tienda para resolver cualquier tipo de duda, la pérdida de los beneficios sociales y el contacto con otras personas y la incomodidad tanto en la entrega del pedido como en las devoluciones de productos en mal estado o erróneos. La mayor parte de los motivos que frenan a los consumidores tiene que ver con las costumbres y con el riesgo percibido. Adquiere mucha importancia el poder ver y elegir los productos ellos mismos, la facilidad de compra y la seguridad en el pago. El perfil del comprador de alimentos tiene una característica diferenciadora: la dificultad de salir de lo tradicional y dar una oportunidad a la innovación.

Por otro lado, también se aprecia un perfil de comprador que se siente atraído por la compra online de alimentos. Este descubre en las barreras anteriormente citadas una oportunidad, entre las que se encuentra: el ahorro del tiempo al no tener que desplazarse al punto de venta, la facilidad de transporte al no tener que cargar con la compra, disponibilidad las 24 horas del día, la comparación de precios entre las distintas páginas webs, y el control del gasto al tener una cesta virtual.

En esta investigación se han estudiado estrategias llevadas a cabo por retailers de todo el mundo para fomentar la compra online de alimentos. Se ha podido comprobar que estas herramientas y tecnologías utilizadas por los distribuidores buscan minimizar o hacer desaparecer muchas de las barreras que encuentran los consumidores a la hora de comprar alimentos por internet. Esto hace que el resultado en la mayoría de los casos sea positivo, ya que los consumidores encuentran menos barreras a la hora de comprar online con estas estrategias, haciendo que el crecimiento sea cada vez mayor. La mayor parte de las estrategias que utilizan los retailers tienen que ver con la facilitación del proceso de compra y la comodidad. En este ámbito se encuentran técnicas tan populares y efectivas como la creación de aplicaciones para realizar la compra de manera más fácil y rápida, haciendo que el cliente se sienta más seguro y entienda que el canal online acelera todo el proceso de compra; también se encuentra la técnica de *"Pick&Collect"*, que busca la minimización y el impulso de las mismas palancas de acción: facilitar la compra y evitar que el consumidor encuentre en la entrega una barrera que le frene a utilizar este canal.

Esta última técnica, ha supuesto un punto de inflexión para la compra online: los consumidores que se sumaron a esta iniciativa entendieron que ahorraban tiempo haciendo la compra por internet, pero podían recogerla en tienda para poder ver y comprobar los productos antes de llevarlos a casa. Al mismo tiempo, ya no tenían que permanecer en casa hasta que llegase el transportista con el pedido. Esta práctica tan popular que ha sido adoptada por la mayoría de los retailers que han apostado por el canal online, ha provocado que los consumidores cambien poco a poco su manera de percibir la compra online de alimentos y que crezca, aunque sea a ritmo muy lento.

Además, se han identificado estrategias que buscan la mejora de las políticas de devolución, el desarrollo del sistema almacenaje para asegurar la llegada del producto en perfecto estado y mejorar la confianza del cliente, facilitar el pago para minimizar el riesgo percibido y la mejora de la atención en el canal online para ofrecer una experiencia al cliente más personalizada. Estas estrategias que han llevado a cabo los retailers son un claro ejemplo de como se deben aprovechar las oportunidades de este canal e intentar disminuir las amenazas que hacen que el crecimiento no sea el esperado. Asimismo, estas estrategias no solo buscan aumentar las ventas online sino también crear lealtad y engagement en un sector con una competencia tan alta.

Por tanto, ¿Qué es lo que ha provocado un impulso del comercio electrónico? Es complicado dar con una fórmula de las razones por las que el online grocery ha comenzado a crecer y los motivos por las que lo seguirá haciéndolo. Se debe tener en cuenta que este crecimiento no solo depende de las técnicas que adopten los retailers y del cambio de mentalidad de los consumidores, sino que también se debe tener en cuenta un tercer factor: el entorno. Desde el nacimiento del e-commerce, se pueden comprobar periodos en los que ha experimentado un crecimiento más notorio. Uno de los *booms* del comercio electrónico en España fue durante la crisis económica de 2008 ya que los consumidores buscaban en internet ofertas y promociones para ahorrar lo máximo posible, ante una situación económica muy delicada para gran parte de los españoles.

Actualmente, nos encontramos en un *boom* mucho mayor y a nivel mundial. La crisis del Covid-19 ha supuesto un crecimiento del 100% del comercio electrónico de gran consumo, impulsado por el confinamiento de los ciudadanos en los hogares por el estado de alarma (Europa Press, 2020). Además, este crecimiento ha sido impulsado por un segmento de clientes poco esperado: mayores de 54 años. La razón del crecimiento en este segmento de la población se debe al miedo al contagio y al riesgo que tienen estos a contraer el virus. Por esta razón, esto puede suponer un crecimiento del online grocery permanente para este segmento tan reacio a las compras online, al darse cuenta de la cantidad de beneficios que tiene pero, sobretodo, a la seguridad y confianza que les aporta al no tener que acudir a las tiendas físicas y tener contacto con gente desconocida.

Son muchos los motivos que sumados todos ellos, hacen del online grocery una combinación perfecta para muchos segmentos de la población. Para algunos supone una facilitación de la compra y para otros supone un aporte de seguridad y confianza enorme, dependiendo de los miedos e inquietudes que tenga cada segmento de la población. Cabe destacar que el comercio electrónico en alimentación ha “llegado para quedarse” y más aún desde la crisis del Covid-19 y de la nueva normalidad que se plantea a nivel mundial y se espera un crecimiento cada vez mayor y más rápido.

5. RECOMENDACIONES

Ha quedado claro en esta investigación que los retailers deben utilizar las barreras que encuentran los consumidores a la hora de comprar alimentos online para aportar soluciones o buscar estrategias que reduzcan los motivos que frenan la utilización de este canal.

Se ha comprobado que la desconfianza y el riesgo percibido son unos de los motivos que más frenan a los consumidores a la hora de hacer uso del canal online en alimentación. Para mejorar esta razón, una de las estrategias que se pueden llevar a cabo es la venta omnicanal, integrando todos los canales posibles. Este es el caso de Amazon y la compra de WholeFoods, no solo compró una de las cadenas de alimentación más grande del mundo, sino que compró un canal nuevo para Amazon: el canal físico.

Otro de los aspectos que frenan la compra online son las entregas de los pedidos y las devoluciones. Los retailers deben buscar formas de entrega más rápidas o cómodas para el cliente y que a la vez aseguren el correcto estado de todos los productos, para evitar las devoluciones en la medida de lo posible. Uno de los casos con más éxito a nivel internacional, como se ha explicado anteriormente, es la técnica "Click&Collect" en la que el consumidor hace la compra online, pero puede recogerlo en tienda para evitar tener que esperar en el hogar a que llegue el pedido. Cada vez son más los retailers internacionales y nacionales que se suman a esta técnica.

Las aplicaciones intuitivas y accesibles desde cualquier dispositivo es otra de las estrategias que fomentan el comercio electrónico. Si los compradores se encuentran con webs o aplicaciones intuitivas, que facilitan el proceso de compra y transmiten confianza y seguridad, hay muchas posibilidades de que se mejoren las ventas online. Este es el caso de la aplicación de los supermercados El Corte Inglés, que simula un supermercado virtual haciendo sentir al cliente en una tienda física y dándole la confianza y seguridad que busca.

También se debe tener en cuenta la personalización. Los consumidores buscan sentirse únicos y atendidos por las marcas que eligen y si no es así, cambiarán de marca. Por ello, es necesario que la atención personalizada siga en todos los canales del retailer. Ante esto, se han lanzado aplicaciones que buscan la fidelización del cliente, con recomendaciones de productos personalizada y con acumulación de puntos para obtener descuentos únicos, como el caso de Mi Carrefour.

Por tanto, son muchas las acciones que pueden realizar los retailers para fomentar el comercio electrónico. Los retailers deben identificar las grandes palancas de acción que minimizan las barreras y mejoran el canal online. Cada uno debe buscar una técnica que sea capaz de explotar al máximo para dar a sus clientes una razón de peso para cambiar de canal. Además, no solo deben buscar las técnicas correctas basándose en las palancas de acción, sino también encontrar y aprovechar el momento correcto para promocionarlas, como la situación que se atraviesa actualmente.

6. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las limitaciones a la que se ha enfrentado esta investigación es la dificultad de búsqueda de casos y buenas prácticas llevadas a cabo por los retailers internacionales en internet. También fue imposible la búsqueda de los resultados cuantitativos que tuvieron estas estrategias, por lo que no han podido ser incluidos estos datos en la investigación. Por otro lado, se ha contado con la ventaja de disponer de numerosos informes y estudios sobre el comercio electrónico en el sector de alimentación.

Cabe destacar que, el comercio electrónico está en continuo cambio e innovación por lo que sería muy interesante realizar una investigación del crecimiento o cambios que ha provocado en el sector de la alimentación en unos años. Además, no habría que dejar de lado las estrategias utilizadas por los retailers para fomentar el e-commerce y la aparición de nuevas tecnologías y herramientas revolucionarias, así como los líderes en este sector “online”.

Por último, se considera realmente útil el estudio cualitativo del comportamiento de los consumidores del online grocery, así como las motivaciones que encuentran estos con mayor profundidad. Son muchos los informes que hablan de las barreras a la compra de alimentos online, pero pocos los que profundizan sobre las motivaciones.

7. BIBLIOGRAFÍA:

AECOC. (2019). Ventas E-commerce en Productos de Gran Consumo (GC). España: AECOC.

Alam, A. (2016). Barriers of Online Shopping in Developing Countries: Case Study of Saudi Arabia. *European Academic Research*, 3(12), 12957-12971. Retrieved from https://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/barriers_of_online_shopping_in_developing.pdf

Anampa, K., Tadashi, C., Llamuja, R., & Santa Gadea, M. (2018). Plan de Negocios para determinar la viabilidad del desarrollo de un asistente virtual de ventas (Chatbot): Caso Gamarra. Lima: ESAn. Retrieved from https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1295/2018_MAM_16-1_02_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Barile, S., & Polese, F. (2018). Grocery Retailing in the I4.0 Era. *Symphonya. Emerging Issues In Management*, (2), 38. doi: 10.4468/2018.2.4barile.polese.sarno

Beldad, A., de Jong, M., & Steehouder, M. (2010). How shall I trust the faceless and the intangible? A literature review on the antecedents of online trust. *Computers In Human Behavior*, 26(5), 857-869. doi: 10.1016/j.chb.2010.03.013

Berggren, C., & Wikström, S. (2018). Barriers Online: Exploring Consumers' Resistance to E-groceries. Retrieved 9 April 2020, from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1213712>

Caine, S., & Paratore, M. (2019). Omnichannel Grocery Is Open for Business—and Ready to Grow. Retrieved 10 February 2020, from <https://www.bain.com/insights/omnichannel-grocery-is-open-for-business-and-ready-to-grow/>

CEOE. (2019). EL SECTOR COMERCIO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA (pp. 19-21). España: CEOE. Retrieved from <https://www.confes.es/docs/documentacion/documento-1574758391.pdf>

Cetelem. (2019). SMART CONSUMER, EL CONSUMIDOR ESPAÑOL CONECTA CON LA COMPRA INTELIGENTE. España: Cetelem. Retrieved from <https://elobservatoriocetelem.es/wp-content/uploads/Informes/observatorio-cetelem-ecommerce-2019.pdf>

Desai, P., Potia, A., & Salsberg, B. (2017). *Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World*. McKinsey&Company. Retrieved from <https://www.sipotra.it/wp-content/uploads/2017/06/The-future-of-retail-grocery-in-a-digital-world.pdf>

Doolin, B., Dillon, S., Thompson, F., & Corner, J. (2005). Perceived Risk, the Internet Shopping Experience and Online Purchasing Behavior. *Journal Of Global Information Management, 13*(2), 66-88. doi: 10.4018/jgim.2005040104

Ehmke, J., & Campbell, A. (2014). Customer acceptance mechanisms for home deliveries in metropolitan areas. *European Journal Of Operational Research, 233*(1), 193-207. doi: 10.1016/j.ejor.2013.08.028

Europa Press (2020). El comercio electrónico de gran consumo creció un 100% en la crisis del coronavirus. *Europapress.es*, 29 de mayo. Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-comercio-electronico-gran-consumo-crecio-100-crisis-coronavirus-20200529113328.html>

Featherman, M., & Pavlou, P. (2003). Predicting e-services adoption: a perceived risk facets perspective. *International Journal Of Human-Computer Studies, 59*(4), 451-474. doi: 10.1016/s1071-5819(03)00111-3

Forsythe, S., & Shi, B. (2003). Consumer patronage and risk perceptions in Internet shopping. *Journal Of Business Research*, 56(11), 867-875. doi: 10.1016/s0148-2963(01)00273-9

Foscht, T., Ernstreiter, K., Maloles, C., Sinha, I., & Swoboda, B. (2013). Retaining or returning?. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 41(2), 113-134. doi: 10.1108/09590551311304310

Galante, N., García López, E., & Monroe, S. (2013). The future of online grocery in Europe. Retrieved 11 February 2020, from <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-future-of-online-grocery-in-europe>

Galeano (2018). Mercadona, Carrefour y Amazon, líderes de la alimentación online en España (2018). *Marketing4Ecommerce*, 15 de noviembre. Disponible en: <https://marketing4ecommerce.net/mercadona-carrefour-amazon-lideres-la-alimentacion-online-espana-2018/>

Geuens, M., Brengman, M., & S'Jegers, R. (2003). Food retailing, now and in the future. A consumer perspective. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 10(4), 241-251. doi: 10.1016/s0969-6989(02)00017-6

Huang, Y., & Oppewal, H. (2006). Why consumers hesitate to shop online. *International Journal Of Retail & Distribution Management*, 34(4/5), 334-353. doi: 10.1108/09590550610660260

IAB. (2019). Estudio anual eCommerce 2019. España: IAB. Retrieved from https://iabspain.es/wp-content/uploads/2019/07/estudio-ecommerce-iab-2019_vcorta.pdf

Iglesias-Pradas, S., Pascual-Miguel, F., Hernández-García, Á., & Chaparro-Peláez, J. (2013). Barriers and drivers for non-shoppers in B2C e-commerce: A latent class exploratory analysis. *Computers In Human Behavior*, 29(2), 314-322. doi: 10.1016/j.chb.2012.01.024

IRI. (2019). UNA VISIÓN GENERAL DEL GRAN CONSUMO. España: IRI. Retrieved from http://img.newsletter.iriworldwide.com/static/121080/assets/5/_Mayo19%20Barómetro%20de%20consumo.pdf?utm_source=mailup&utm_medium=email

Lee, K., Kang, I., & McKnight, D. (2007). Transfer From Offline Trust to Key Online Perceptions: An Empirical Study. *IEEE Transactions On Engineering Management*, 54(4), 729-741. doi: 10.1109/tem.2007.906851

Mata Fernández, N. (2018). Factores explicativos del lento crecimiento del e-commerce en el sector de la alimentación en España. Retrieved 10 April 2020, from <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1718/TesinaMataNerea.pdf>

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2019). INFORME DEL CONSUMO ALIMENTARIO EN ESPAÑA 2018. [online] Madrid, pp.27-28. Available at: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf [Accessed 12 Feb. 2020].

Monsonet, A. (2019). Kantar - Crece un 9% la compra online de Gran Consumo. Retrieved 6 February 2020, from <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/junio-2019-datos-ecommerce-espana-2018/>

Nielsen. (2015). E-COMMERCE, DIGITAL TECHNOLOGY AND CHANGING SHOPPING PREFERENCES AROUND THE WORLD. Nielsen. Retrieved from

<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-e-commerce-new-retail-report-april-2015.pdf>

Nielsen. (2018). FUTURE OPPORTUNITIES IN FMCG E-COMMERCE: MARKET DRIVERS AND FIVE-YEAR FORECAST (pp. 8-20). Nielsen.

Pauzi, S., Thoo, A., Tan, L., Muharam, F., & Talib, N. (2017). Factors Influencing Consumers Intention for Online Grocery Shopping – A Proposed Framework. *IOP Conference Series: Materials Science And Engineering*, 215, 012013. doi: 10.1088/1757-899x/215/1/012013

Pei, Z., Paswan, A., & Yan, R. (2014). E-tailer's return policy, consumer's perception of return policy fairness and purchase intention. *Journal Of Retailing And Consumer Services*, 21(3), 249-257. doi: 10.1016/j.jretconser.2014.01.004

Perea y Monsuwé, T., Dellaert, B., & de Ruyter, K. (2004). What drives consumers to shop online? A literature review. *International Journal Of Service Industry Management*, 15(1), 102-121. doi: 10.1108/09564230410523358

Puelles, M., Moreno, G., & Medina, F. (2019). Retrieved 11 February 2020, from <http://www.asedas.org/wp-content/uploads/2019/09/III-Observatorio-Comercio-Electrónico-2019-ASEDAS-UCM-UAM.pdf>

Ramus, K., & Nielsen, N. (2005). Online grocery retailing: what do consumers think?. *Internet Research*, 15(3), 335-352. doi: 10.1108/10662240510602726

Ranganathan, C., & Ganapathy, S. (2002). Key dimensions of business-to-consumer web sites. *Information and Management*. 39(6): 457-465.

Santos, C., & Fernandes, D. (2008). Antecedents and consequences of consumer trust in the context of service recovery. *BAR - Brazilian Administration Review*, 5(3), 225-244. doi: 10.1590/s1807-76922008000300005

SEITZ, C., POKRIVČÁK, J., TÓTH, M., & PLEVNÝ, M. (2017). ONLINE GROCERY RETAILING IN GERMANY: AN EXPLORATIVE ANALYSIS. *Journal Of Business Economics And Management*, 18(6), 1243-1263. doi: 10.3846/16111699.2017.1410218

Seur crea un nuevo portal para facilitar las devoluciones online. (2020). *Foodretail*. Retrieved from https://www.foodretail.es/retailers/Seur-portal-facilitar-devoluciones-online_0_990500966.html

Srinivasan, S., Anderson, R., & Ponnnavolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal Of Retailing*, 78(1), 41-50. doi: 10.1016/s0022-4359(01)00065-3

Swinyard, W., & Smith, S. (2003). Why people (don't) shop online: A lifestyle study of the internet consumer. *Psychology And Marketing*, 20(7), 567-597. doi: 10.1002/mar.10087

The future of grocery. (2015). Retrieved 7 April 2020, from <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-e-commerce-new-retail-report-april-2015.pdf>

Tukkinen, P., & Lindqvist, J. (2015). Understanding Motivations for Using Grocery Shopping Applications. *IEEE Pervasive Computing*, 14(4), 38-44. doi: 10.1109/mprv.2015.65

UNATA. (2017). *The 2017 Grocery eCommerce Forecast* (pp. 9-11). Toronto: ANUTA.

UPS. (2019). UPS PULSE OF THE ONLINE SHOPPER. UPS. Retrieved from <https://solutions.ups.com/rs/935-KKE-240/images/UPS-Pulse-of-the-Online-Shopper-Report.pdf>

Vijayarathy, L. (2004). Predicting consumer intentions to use on-line shopping: the case for an augmented technology acceptance model. *Information & Management*, 41(6), 747-762. doi: 10.1016/j.im.2003.08.011