



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

FACTORES INFLUYENTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE CONSUMIDORES EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO B2C

Elaboración de un modelo correspondiente y su aplicación al caso de
la empresa Windelbar

Autor: Julia Maria Lasslop
Director: Antonio Rua Vieites

Madrid
Junio 2015

Julia Maria
Lasslop

**FACTORES INFLUYENTES EN LA DECISIÓN DE COMPRA DE CONSUMIDORES EN EL
COMERCIO ELECTRÓNICO B2C**



Resumen:

En el mundo digital hoy en día, el comercio electrónico tiene un papel cada vez más importante. El siguiente trabajo trata del comportamiento del consumidor en el entorno de las compras virtuales. Se desarrolla un modelo que intenta a explicar las condiciones específicas de la conducta del consumidor *online*, incluyendo aspectos del neobehaviorismo y la perspectiva tecnológica, ampliando este conocimiento por otra información relevante en cuanto al comercio electrónico. El modelo desarrollado se aplica al caso de Windelbar, compañía alemana *start-up* que distribuye sus productos mediante el canal *online*; sirve como fundamento de la elaboración de un catálogo de preguntas para una encuesta futura que realizará la empresa.

Palabras clave: Comercio electrónico, cuota de conversión, comportamiento del consumidor *online*, decisión de compra, Windelbar, encuesta consumidor comercio electrónico

Abstract:

Nowadays, in a digitalized world, the importance of e-commerce is continuously increasing. The presented paper discusses the consumer behavior in the area of online shopping. A model is developed seeking to explain the specific conditions in online consumer behavior. This model includes aspects of neobehaviorism theory and a technological approach, factors which are enriched with knowledge and information gained through the research about e-commerce. Afterwards, the model is going to be applied to the case of Windelbar, a German start-up which distributes its products via the electronic channel. Using the developed model as a theoretical base, the objective is to design a list of questions for a survey Windelbar is going to implement in the future.

Keywords: e-commerce, conversion rate, online consumer behavior, purchase decision, Windelbar, survey of consumer behavior in e-commerce.

Índice

I.	Índice de gráficos	II
II.	Índice de tablas.....	II
1.	Introducción, objetivos y estructura del trabajo	1
2.	El comercio electrónico – potencial y desafío	4
2.1.	Discusión de la definición del comercio electrónico	4
2.2.	El potencial del comercio electrónico.....	6
2.3.	El desafío del comercio electrónico – la cuota de conversión	8
3.	El comportamiento del consumidor como factor clave de éxito.....	12
3.1.	La investigación sobre el comportamiento del consumidor	12
3.2.	La decisión de compra – los modelos SR y SOR	15
3.3.	La aceptación de la tecnología – el modelo TAM	21
3.4.	Factores motivadores y desmotivadores en la compra <i>online</i>	23
4.	Elaboración del modelo de la conducta del consumidor en el comercio <i>online</i>	28
5.	Caso Práctico: la empresa Windelbar.....	34
5.1.	La empresa Windelbar y su concepto de negocio.....	34
5.1.1.	Digresión: <i>Online Shopping Club</i>	36
5.2.	Condiciones preliminares del caso práctico.....	38
5.2.1.	Análisis del entorno competitivo: <i>Benchmarking</i>	41
5.2.2.	Babywalz – el <i>best practice</i>	44
6.	Aplicación del modelo elaborado al caso de Windelbar	47
6.1.	Elaboración del catálogo de preguntas para la encuesta de Windelbar	47
6.2.	Conclusiones del caso práctico	54
7.	Conclusión.....	56
III.	Bibliografía.....	III
III.1.	Literatura.....	III
III.2.	Fuentes de internet	VI
IV.	Anexo	IX
IV.1.	Anexo 1: Comunicación con la empresa Windelbar	IX
IV.2.	Anexo 2: Base de Datos del análisis <i>Benchmarking</i>	XII

I. Índice de gráficos

Gráfico 1: Cifra de negocio del comercio electrónico B2C en Europa.....	7
Gráfico 2: Cuota del comercio electrónico en la facturación total de empresas	8
Gráfico 4: Objetivos de la disciplina científica del comportamiento del consumidor ...	14
Gráfico 5: Modelo SR aplicado a las decisión de compra.....	16
Gráfico 6: Modelo SOR aplicado a la decisión de compra	18
Gráfico 7: Modelo TAM aplicado al comercio electrónico	22
Gráfico 8: Modelo desarrollado del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico	29
Gráfico 9: Concepción del proceso de la encuesta de Babywalz	45
Gráfico 10: Modelo desarrollado del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico	48

II. Índice de tablas

Tabla 1: Visión conjunta de los factores motivadores y desmotivadores del comercio electrónico	24
Tabla 2: Leyenda del modelo elaborado.....	30
Tabla 3: Características de la muestra	42
Tabla 4: Resultados principales del análisis <i>Benchmarking</i>	44

1. Introducción, objetivos y estructura del trabajo

Desde la aparición de internet en el año 1967 y su comercialización a partir de los años 90, el mundo está cambiando extremadamente. No solo la comunicación, la conexión o el almacenamiento de datos se ha digitalizado, sino que el modo de trabajar y las relaciones sociales se desarrollan en gran parte a través de las redes en el World Wide Web. Internet afecta a muchas partes de la vida cotidiana, tanto en el entorno privado como en el área profesional y en el consumo.

El comercio electrónico, hoy en día, es un canal de distribución bien aceptado por parte de los consumidores. Gracias a internet, las relaciones comerciales dejan de estar limitadas por factores geográficos. El comercio es cada vez más accesible para un público más grande. Es decir, los modelos de negocio antiguos no continúan siendo exitosos; la competitividad se intensifica según la extensión del mercado y, adicionalmente, el comercio electrónico fomenta la entrada de nuevos competidores, aprovechando las ventajas ofrecidas. Para los consumidores, el canal de distribución electrónico está disponible ilimitadamente, no hace falta salir de casa, y es posible comparar entre diferentes ofertas sin un esfuerzo apreciable. En consecuencia, este medio simplifica y cambia fundamentalmente la manera y las características del consumo, tanto para los proveedores como para los compradores.

El trabajo que se presenta trata sobre el comportamiento del consumidor en el comercio electrónico. El primer objetivo es evaluar cuáles factores tienen mayor importancia en cuanto a la decisión de compra en el mundo *online*. Mediante la revisión crítica de modelos existentes desde la perspectiva del consumidor virtual, se analizan los elementos más influyentes en la conducta del consumidor. El segundo objetivo es elaborar un modelo del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico, modificando los modelos discutidos y ampliándolos por el conocimiento investigado. Se intentan identificar los procesos determinantes en la decisión de compra que experimenta el consumidor en una tienda *online*.

Para complementar el trabajo por una perspectiva práctica, se pone en práctica la aplicación del modelo elaborado a un caso real. Windelbar, una compañía *start-up* que

ofrece productos para toda la familia a través del canal *online*, aspira a aumentar su eficiencia. Ahora mismo, la empresa no aprovecha del potencial que tiene el comercio electrónico. Los compradores latentes no se convierten a compradores finales. Lo que falta es información sobre los usuarios, para entender las necesidades de estas personas. Por lo tanto, Windelbar pretende una mayor comprensión del comportamiento de sus consumidores potenciales. El modelo desarrollado servirá como fundamento de una encuesta futura que realizará Windelbar. De esta manera, el tercer objetivo del trabajo es la aplicación del modelo al caso Windelbar a fin de desarrollar un catálogo de preguntas para dicha encuesta.

Para conseguir los objetivos mencionados se realizó principalmente una investigación bibliográfica y un análisis crítico de las teorías establecidas. Se revisaron los modelos existentes de interés de manera rigurosa, aplicando los aspectos al entorno del comercio electrónico a fin de encontrar los aspectos más influyentes en esta materia. Esta metodología es la base de la elaboración propia de un modelo adecuado representando el comportamiento del consumidor en el mundo virtual. En la parte práctica, el esfuerzo principal fue el razonamiento conceptual del desarrollo de las preguntas, apoyado por un análisis *benchmarking* para ilustrar al *modus operandi* de los competidores. A fin de elaborar un modelo y aplicarlo al caso de Windelbar, la metodología empleada parece ser la adecuada, dado que permite la inclusión de conocimiento científico de la literatura existente, ampliado por aspectos de la perspectiva del comercio electrónico. La modelación propia en este contexto pareció útil, dado que permitió ajustar el modelo a las necesidades y características específicas de Windelbar.

El trabajo se divide en dos partes. El primer apartado tiene un enfoque teórico, tratando los hechos principales del comercio electrónico, seguido por la introducción a los estudios sobre el comportamiento del consumidor. A continuación se analizan dos modelos de comportamiento del consumidor, los cuales se focalizan en los procesos internos del individuo para la decisión de compra, y otro considera la perspectiva tecnológica. El paso siguiente es la ampliación del conocimiento por factores motivadores y desmotivadores del comercio electrónico. La totalidad de los elementos vistos hasta este punto es la base principal de la elaboración del modelo propio. En el segundo apartado, se discute la aplicación práctica del modelo anteriormente

desarrollado. Primero se analizan las características específicas de la empresa Windelbar, así como su modelo de negocio. Se continúa con la explicación del proyecto que justifica el procedimiento aplicado para que las partes del caso práctico sean comprensibles. Finalmente, se elabora el catálogo de preguntas para la encuesta de Windelbar, utilizando el modelo desarrollado para la identificación de los elementos más relevantes en cuanto al comportamiento del consumidor en el comercio electrónico.

2. El comercio electrónico – potencial y desafío

El comercio electrónico¹ tiene sus raíces en los inicios de la comercialización de internet a partir del año 1990. El ascenso del comercio electrónico coincide con la apertura de internet al mundo económico y el uso comercial por parte de personas privadas y empresas (Riehm, 2003). Del Aguila Obra (2000: 41) define el comercio electrónico como “... el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones”. Esta definición es sencilla, sin embargo, incluye la característica esencial del comercio electrónico: los negocios ocurren en el entorno de internet y de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

2.1. Discusión de la definición del comercio electrónico

Describiendo el comercio electrónico de manera general y no exhaustiva, se puede hablar de un intercambio entre bienes y unidades monetarias con valor equivalente, de dos actores económicos, a través de un medio electrónico e interactivo. Se distingue entre dos tipos de comercio electrónico: el comercio electrónico completo y el incompleto. El completo, en este caso, significa que los procesos de compra, pago y entrega son digitales en su totalidad. Son principalmente bienes o servicios que se consumen digitalmente; así por ejemplo artículos de prensa o música. Por otro lado, el comercio electrónico incompleto se define como un contrato legalmente válido sobre la compra de un bien, solo cuando se trata de bienes físicos, por ejemplo ropa o coches (Riehm, 2003 y Müller-Hagedorn, 2000).

Otra forma de diferenciación del comercio electrónico se da a través de los clientes. Una parte está formada por el comercio entre dos empresas (B2B) o entre una empresa y una administración (B2A). También se da el caso de comercio entre una empresa y el consumidor final (B2C) (Jiménez Martínez & Martín de Hoyos, 2007)². La diferencia entre los grupos destinatarios también se observa en el comercio convencional.

¹ También: *e-commerce*; de inglés: *electronic commerce*

² Abreviaturas del inglés: B2B – Business-to-Business; B2A – Business-to-Administration; B2C – Business-to-Consumer (Kollmann *et al.*, 2015a, 2015b, 2015c).

En este trabajo solamente se incluyen las transacciones B2C de empresas minoristas³. Es necesario establecer una limitación estricta y concreta, para que la elaboración de un modelo que identifique los factores influyentes en la decisión de compra por parte del consumidor sea factible. Sin límites, el modelo quedaría demasiado superficial.

La implementación del comercio electrónico ofreció a las empresas la posibilidad de introducir un nuevo canal de distribución. Dicho canal tiene ventajas significativas frente a los canales clásicos, dado que la utilización de las TIC aumenta y optimiza la eficiencia de las actividades empresariales (Frasquet Deltoro *et al.*, 2012). En el comercio clásico las empresas eran dependientes de diferentes distribuidores o mayoristas; este paso intermedio desapareció o disminuyó con la aparición del comercio electrónico. Su uso reduce el coste y tiempo de cara a las actividades económicas de las empresas. Sin embargo, el comercio electrónico también tiene inconvenientes. Estos se encuentran principalmente en la gestión de relaciones con los clientes, dado que no existe contacto directo entre el vendedor y el comprador (JimenezMarínez & Martín de Hoyos, 2007). Empresas minoristas cuya principal actividad es el comercio electrónico se llaman *e-tailers*⁴. A nivel europeo, el comercio electrónico está regulado por la Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011, sobre los derechos de los consumidores (Parlamento y Consejo Europeo, 2011).

La decisión de usar o no usar el canal *online* como medio de distribución conlleva un extenso alcance en cuanto a la estrategia de una empresa minorista. Existen diferentes conceptos que aplican las empresas afectadas; entre otros, la literatura trata de la combinación del canal físico y electrónico (comercio multicanal) y el uso exclusivo del canal electrónico (comercio electrónico puro). Según Heinemann y Schwarzl (2010), las empresas que adaptaron una estrategia de distribución multicanal en su mayoría son empresas minoristas tradicionales. Dichas empresas ya comercializaron sus productos a través de un canal físico (una tienda en el centro) y complementaron su estrategia de distribución por el canal electrónico usando internet (una tienda *online*). Esta

³ Nota: por este hecho, se trata las palabras consumidor y comprador como sinónimos. En el comercio B2C el consumidor es el comprador de los productos o servicios ofrecidos.

⁴ de inglés: electronic retail – comercio electrónico minorista . Definición de Jansen & James (2002: 162): „ [e-tailing means] ... Electronic retailing. An e-tailer leverages electronic media and Internet technologies to sell goods and products online. [...] E-tailing is considered a B2C form of e-commerce.”(Traducción propia)

ampliación permite al consumidor la adquisición de los productos ofrecidos de ambas formas. Por otra parte, el comercio electrónico puro representaría la distribución de forma exclusiva mediante el canal electrónico. Este modo aglutina a empresas minoristas sin canales físicos, que ofrecen sus artículos exclusivamente vía internet. Un popular ejemplo sería la empresa Amazon (Heinemann & Schwarzl, 2010).

2.2.El potencial del comercio electrónico

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (United Nations Conference on Trade and Development, UNCTAD) afirma en el Informe sobre la Economía de la Información, que el “comercio electrónico tiene el potencial de ser un motor principal para el comercio y desarrollo a nivel global” (UNCTAD 2015: 17, cita a UNCTAD).⁵ Dicha cita es del año 1999, pero hoy en día el comercio electrónico tiene un papel aún más importante en el mundo globalizado. Hoy es una realidad el intercambio de bienes a través del canal *online*. Según la UNCTAD (2015), el potencial se refiere a la elevada accesibilidad de las empresas en cuanto a nuevos mercados y, por ello, a nuevos potenciales consumidores. Es decir, el comercio electrónico no está limitado por las barreras del comercio entre países o por la distancia geográfica entre una empresa y su grupo objetivo. Además, desde la perspectiva del consumidor, el comercio electrónico es atractivo por la reducida dependencia a diferentes locales y por la transparencia aumentada de la información disponible en internet. Así, es más fácil para el consumidor comparar los precios, obtener una visión conjunta de la oferta en el mercado y, por tanto, encontrar los productos deseados a un precio adecuado.

El potencial se materializa en el volumen de venta conseguido por el comercio electrónico. Como muestra el diagrama, se prevé que la facturación total del comercio electrónico (B2C) a nivel europeo, se aumentará continuamente. Como representan las cifras antiguas de los años 2012 y 2013 (gráfico 1), en este periodo el volumen ya creció un 17,5%, y está provisto que siga desarrollándose en esta tendencia. Esto refleja que es un mercado creciente, con alto potencial de futuro (eMarketer, 2014).

⁵ Traducción propia. Cita original en inglés: “... Electronic commerce has the potential to be a major engine for trade and development on a global scale.” (UNCTAD, 1999: 1)

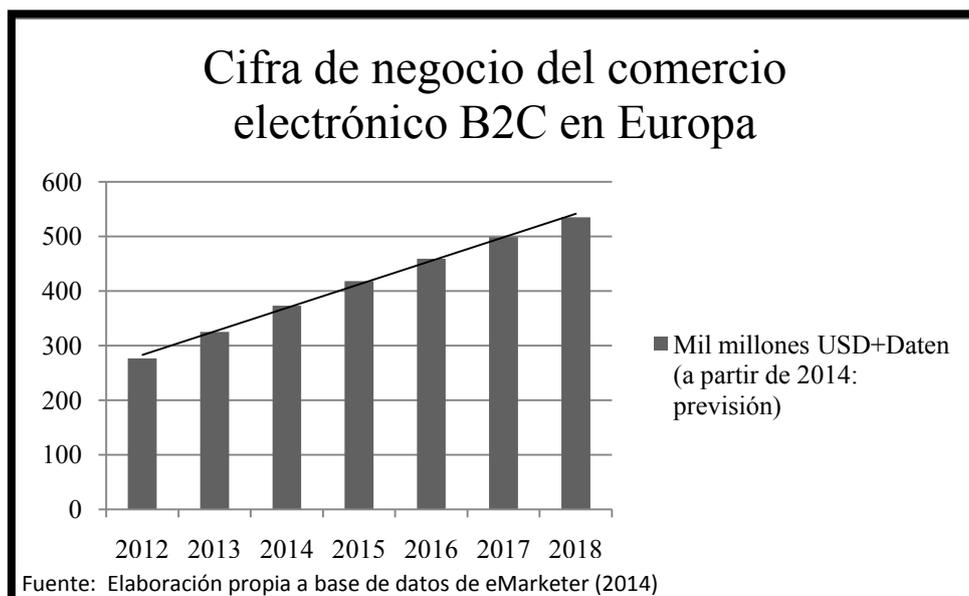


Gráfico 1: Cifra de negocio del comercio electrónico B2C en Europa

En el comercio minorista tradicional no hay cuotas de crecimiento similares. Por ejemplo, entre los años 2010 y 2013, la facturación total en Alemania sólo creció un 2,1%, incluso en España ésta se redujó de un 3,2% (Metro-Gruppe, 2014). Aunque los datos no son comparables por sus bases distintas, ya da una idea de las tendencias generales de los diferentes canales de distribución.

En 2013, la cuota del comercio electrónico en el Producto Interno Bruto europeo (PIB) fue un 2,2% y se prevee la triplicación de esta cifra para el año 2020. A finales de 2013, estuvieron activos aproximadamente 645250 páginas web B2C en Europa, que representa una cuota de crecimiento anual entre 15% y 20% (estimaciones según Ecommerce Europe, 2014).

El siguiente diagrama (gráfico 2) representa las cuotas del comercio electrónico en la facturación total en una serie de países europeos. Se destaca que en Irlanda el comercio electrónico ya constituye un 52% de la cifra de negocio del año 2014. Este nivel está por encima del promedio, comparado con los demás países europeos, teniendo en cuenta que, por ejemplo, en España o en Francia, el comercio electrónico constituye sólo un 15% de la facturación total. Eurostat (2015) destaca en su análisis que la media de esta cuota en la Unión Europea es de un 18% en el año 2014. Esto muestra un crecimiento del 5% en lo que se refiere al año 2008 (13%). Además indica, que entre los diferentes

países hay una alta discrepancia en cuanto a esa cuota. El país con más facturación en comercio electrónico es Irlanda, como se ha mencionado anteriormente. Sin embargo la cuota de Grecia es de un 2%. Por tanto no se debería poder generalizar los datos de esta cuota, sino observar cada país de manera separada.

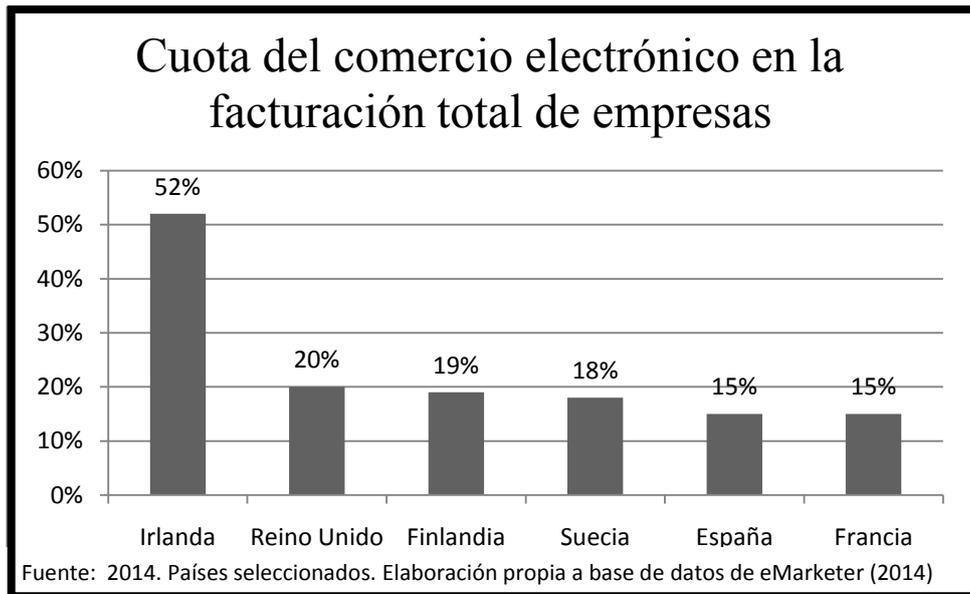


Gráfico 2: Cuota del comercio electrónico en la facturación total de empresas

Los datos dados prueban la suposición de la UNTCAD de que el comercio electrónico representa un factor de alta importancia para el futuro del comercio mundial. Con el uso de las nuevas tecnologías se supera al comercio tradicional, éste simplifica las relaciones comerciales y las transacciones entre los diferentes actores del mercado. El ejemplo de Irlanda muestra que este fenómeno ya es un elemento de peso que continua aumentando su influencia a lo largo del tiempo.

2.3.El desafío del comercio electrónico – la cuota de conversión

Aunque el comercio electrónico parece esperanzador en cuanto a sus ventajas distributivas, los *e-tailers* se enfrentan a una serie de obstáculos que limitan la rentabilidad y eficiencia de su actividad empresarial.

Uno de los problemas más graves de las tiendas *online* es la cuota de conversión de los visitantes durante la compra. Moe y Fader (2004: 36) definen la cuota de conversión como "[...] el porcentaje de visitas que resulta de una compra".⁶ Esto significa que la probabilidad de una compra en general es muy baja, aunque una tienda *online* pudiera tener muchas visitas. Según una encuesta en Alemania en el año 2013, la cuota de conversión en tiendas *online* es entre 0,5% y 1,9%. De forma ejemplar se indica que de 100 visitas, resulta solamente una compra (ECC Handel, 2013).

En el comercio convencional, el esfuerzo del comprador antes de la compra potencial ya es elevado. Esto quiere decir, que un comprador invierte sus recursos, su tiempo o su dinero para llegar al punto de venta. Estos costes relacionados se minimizan en la compra *online*; al consumidor no le cuesta, apenas, acceder a una tienda *online* desde casa (Arce-Urriza & Cebollada-Calvo, 2011; Moe & Fader, 2004). Por lo tanto, es más cómodo y económico para el consumidor echar un vistazo en una tienda *online* que en tiendas *offline* dado los costes iniciales que resultan de la visita a un punto de venta convencional. Obviamente, una compra *online* también representa una inversión de tiempo para el comprador, no obstante, es comparativamente más baja. Al contrario del caso *online*, los compradores potenciales consideran los costes iniciales como riesgo, dado que es posible que no encuentren o compren un artículo deseado. En el comercio electrónico, esa barrera ya no existe y, por lo tanto, es más atractivo explorar en las tiendas *online*, sin una intención de compra concreta (Moe y Fader, 2004).

Moe (2003) distingue entre distintos tipos de motivaciones a la hora de comprar *online*, los *directed buyers* y los *knowledge-building visitors*. El primer grupo está formado por los compradores que ya saben lo que quieren adquirir, con una idea muy clara del producto deseado (*directed buyers*). El proceso de la decisión de compra es más corto, ya que sólo hace falta realizar el último paso, la compra final. La probabilidad de que el individuo se convierta en un comprador real es muy alta, dado que la decisión de compra ya está tomada principalmente. Este tipo de consumidores, con una actitud positiva frente a la compra y el deseo de adquirir un producto concreto también se puede encontrar en el comercio convencional. Por otro lado, el segundo grupo está

⁶ Traducción propia. Cita original en inglés: "... Purchasing conversion rates, defined as the percentage of visits that result in purchases..." (Moe & Fader, 2004: 36)

formado por individuales que intentan acumular información (*knowledge-building visitors*). Están a la búsqueda de información por varios motivos, por ejemplo, para encontrar diferentes modelos de un producto, marcas distintas o precios más bajos. No existe una motivación real de compra, sino se utiliza la tienda *online* como herramienta para aumentar su conocimiento y obtener una base que sirva para comparar diferentes modalidades de diversos artículos. Por tanto, la probabilidad de que estos consumidores potenciales realicen una compra, es muy baja al final. En las tiendas *offline*, este tipo de compradores, con el objetivo de recolectar información, no es frecuente, teniendo en cuenta los costes iniciales mencionados. Los consumidores consideran la utilidad menor de ir de compras, lo que hace que no exista un incentivo real para visitar una tienda *offline*. El comercio electrónico y las tiendas *online* en este caso ofrecen más ventajas a un coste más bajo, entonces los compradores potenciales visitan las páginas web.

Es cierto que la motivación del consumidor es compleja y difícil de entender o explicar, por lo tanto la separación de los distintos tipos de Moe sirve como constructo simplificador. En la realidad, no es posible analizar la psique humana tan fácil. Es decir, no aparecen los tipos de motivación en sus formas puras. Debería haber un tipo predominante, o *directed buyer* o *knowledge-building visitor* pero esta tendencia cambia según la situación o los productos de interés.

Obviamente, las visitas que no se convierten a una compra final representan la influencia negativa en la cuota de conversión. Son usuarios sin motivación de comprar unos artículos concretos, por lo tanto, no forman un grupo objetivo para los actores del comercio electrónico. Falta un medio para distinguir entre los diferentes tipos de usuarios.

Para entender las razones por las cuales un consumidor visita una tienda *online*, es imprescindible identificar su motivación subyacente. Pero eso sólo es posible, si se dispone de información válida y relevante sobre el consumidor, a fin de estimar y evaluar sus intenciones y actitudes. Si no se conoce a los consumidores potenciales, puede resultar complejo encontrar una estrategia exitosa en cuanto a la atracción a los grupos destinatarios. Sin dicho conocimiento, no es posible segmentar el mercado y, por tanto, es complicado llevar a cabo una estrategia enfocada en un segmento concreto. No obstante, la ausencia de una concretización fomenta la ineficacia de las herramientas de

marketing, dado que la dispersión de los distintos intereses entre los consumidores no segmentados es demasiado grande. Como consecuencia, las tiendas *online* no satisfacen las necesidades y deseos de ningún segmento. En conclusión, el medio para aumentar su cuota de conversión y, por lo tanto, aumentar su eficiencia en el mercado electrónico se establece a través del entendimiento de las intenciones y conocimiento de sus clientes.

3. El comportamiento del consumidor como factor clave de éxito

Como se ha discutido en el párrafo anterior, son necesarias las informaciones sobre los consumidores a fin de atender a sus necesidades. Aspirando a una mejor comprensión de la motivación de compra, a continuación se detalla el comportamiento del consumidor⁷ como base científica de la materia. El comportamiento del consumidor es un campo de investigación subordinado al estudio de mercado, formando parte de las áreas Venta y *Marketing* (Rivera Camino *et al.*, 2013).

3.1.La investigación sobre el comportamiento del consumidor

A partir de los años 50, después de la Segunda Guerra Mundial, el enfoque de las empresas se desplazó hacia la diversificación y la individualización de los productos y servicios ofertados. Dada la superación de la época de la posguerra, la demanda de los consumidores se separó de la satisfacción de las necesidades de productos básicos y estandarizados hasta alcanzar una demanda creciente vinculada a la exigencia de productos más sofisticados y de mayor calidad. Diez años después, en los años 60, el comportamiento del consumidor se convirtió en una disciplina de investigación particularizada, que es influida por ámbitos como el *marketing*, la psicología, la sociología, la antropología social y la economía (Rivera Camino *et al.*, 2013).

Rivera Camino *et al.* (2009: 36) definen el comportamiento del consumidor como el “[...] proceso de decisión y actividad física que los individuos realizan cuando buscan, evalúan, adquieren y usan o consumen bienes, servicios o ideas para satisfacer sus necesidades” y “hace referencia a la dinámica interna y externa del individuo – o grupo de individuos – que se origina cuando éstos buscan satisfacer sus necesidades mediante bienes y servicios”. Esta definición enfoca el proceso decisorio de compra (psicología) en cuanto al comportamiento del consumidor. Otra definición más moderna, respecto al *marketing* estratégico, es de Kuester (2012: 110) que indica que “[...] el comportamiento del consumidor es el estudio de individuos, grupos u organizaciones y los procesos que aplican para seleccionar, asegurar, usar y desechar productos, servicios, experiencias o

⁷ También: la conducta del consumidor.

ideas a fin de satisfacer sus necesidades y el impacto de dichos procesos al consumidor y la sociedad.”⁸ Esta definición adicional representa la influencia que tiene la sociología y la antropología social (individuos, grupos, organizaciones y la influencia en la sociedad) en los estudios del comportamiento del consumidor.

Interpretando estas definiciones, es obvio que la investigación del comportamiento del consumidor se dedica a entender el consumidor, sus necesidades y sus decisiones. Está dirigida a cada persona, simplemente por el hecho de que cada uno actúa como consumidor. Las definiciones mencionadas de la investigación sobre el comportamiento del consumidor tienen varias conclusiones. Primero, se aplica la conducta del consumidor a personas individuales, pero también incluye la influencia de sus grupos de referencia. Además, el enfoque de la investigación no se da solamente porque un consumidor comprará un producto, sino también por cómo lo usará y desechará este producto. Ésta parte contiene información sobre su propósito y sirve para entender la necesidad del consumidor y como satisfacerla con el producto adquirido. En la toma de decisión sobre el posicionamiento de un producto, esta información reduce la probabilidad de fracasar, dado que se disminuye, a su vez, la incertidumbre sobre el comportamiento del consumidor y se facilita la predicción de la respuesta al producto. Por último, la investigación no está dirigida exclusivamente a productos físicos, sino adicionalmente a los servicios y experiencia de compra por parte del cliente (Perner, 2010).

Los resultados de la investigación sirven para comprender el comportamiento del consumidor, las reacciones y las decisiones que toma, adentrándose en las motivaciones e intenciones subyacentes. Intenta explicar todo el proceso que experimenta el consumidor, desde la aparición de la necesidad hasta el gasto del producto adquirido. El objetivo es incluir esta perspectiva y este conocimiento en la política comercial de la empresa para dar apoyo al desarrollo de la estrategia, sabiendo qué necesidad debe ser satisfecha por cada uno de los productos ofrecidos (Rivera Camino *et al.*, 2013). Debe explicar los pensamientos, las emociones y razones que incitan al consumidor a

⁸ Traducción propia. Cita original en inglés: “Consumer Behaviour is the study of individuals, groups, or organizations and the processes they use to select, secure, use, and dispose of products, services, experiences, or ideas to satisfy needs and the impacts that these processes have on the consumer and society.” (Kuester, 2012: 110)

decidirse a favor de un producto determinado, además de la evaluación de las distintas alternativas (por ejemplo productos sustitutivos o marcas diferentes). Además, aclara la relación entre un individuo y su grupo de referencia (por ejemplo su familia o sus amigos). Este conocimiento permitiría a las empresas posicionar sus productos de manera más adecuada e implementar estrategias de *marketing* y campañas con más eficiencia (Perner, 2010). En la ilustración siguiente (gráfico 3), se concluye otra vez los objetivos principales de la investigación sobre el comportamiento del consumidor. Explicita la intención de las empresas de utilizar los conocimientos para mejorar su oferta de productos o servicios.

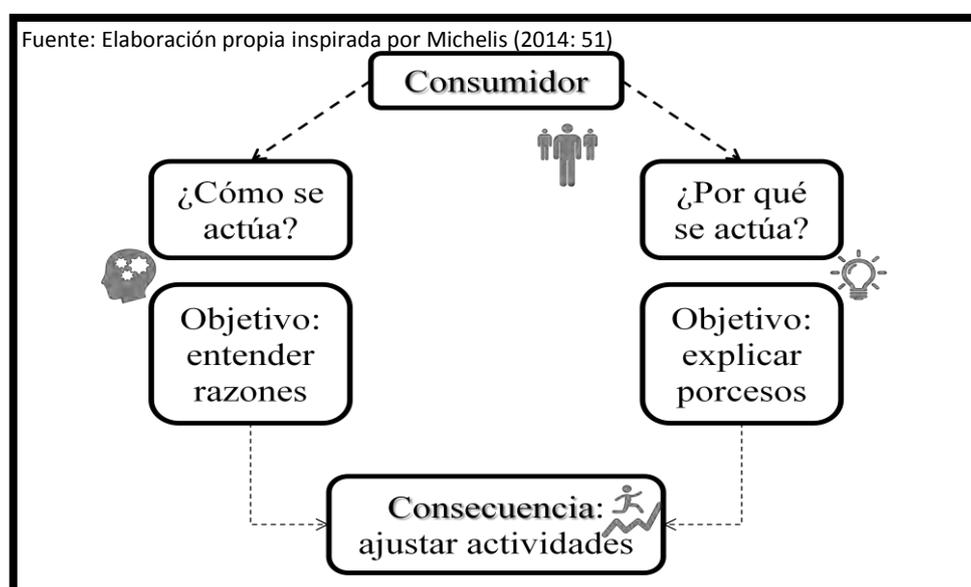


Gráfico 3: Objetivos de la disciplina científica del comportamiento del consumidor

Es cierto que las definiciones dadas no se entienden como descripciones exhaustivas del comportamiento del consumidor. Se puede contemplar esta temática compleja desde perspectivas distintas. Ya están representadas las perspectivas psicológicas y sociológicas, de tal manera, la perspectiva económica ve al consumidor como un ser humano racional, que tiene en cuenta el precio y la utilidad del producto en el momento de la adquisición.

El elemento esencial en el comportamiento del consumidor es la decisión de compra. Es el proceso central, que esta línea de investigación intenta analizar, entender y explicar.

A fin de destacar la aportación de la ciencia y sus implicaciones a los actores del mundo comercial, se detallan en el párrafo siguiente tres modelos de tipo explicativo, que ilustran la teoría sobre el comportamiento del consumidor subyacente.

3.2.La decisión de compra – los modelos SR y SOR

Foscht y Swoboda (2011) indican que cada consumidor debe tomar una decisión cuando piensa en adquirir un producto o servicio. Efectivamente, la decisión de compra del consumidor es el resultado de su comportamiento. Las teorías y los modelos de la investigación en el área del comportamiento del consumidor representan las bases para los análisis empíricos que crean valores para una mejor comprensión del consumidor. Posibilitan a las empresas la toma de decisiones más exacta enfrentándose a un nivel de incertidumbre menor.

En este primer apartado, se han tomado dos modelos, no obstante se tiene en cuenta, que el primero sirve como fundamento básico para el desarrollo de lo siguiente. No es posible explicar el comportamiento del consumidor fácilmente, dado que están involucrados muchos aspectos distintos, tales como psicológicos, que no son observables directamente ni iguales para todas las personas. Estos modelos sirven para comprender las dinámicas principales que influyen en el consumidor en la decisión de compra. Además, no es exhaustiva la elección de estos dos modelos, dado que diversos investigadores de diferentes enfoques de investigación desarrollaron a lo largo del tiempo modelos de otro tipo, pero mencionar cada uno no parece necesario para la elaboración de este trabajo.

La interpretación del comportamiento del consumidor desde la perspectiva del behaviorismo⁹, está representada por los modelos SR. Hacen referencia a la psicología de la conducta. La investigación está basada en cómo influyen los diferentes estímulos en las respuestas derivadas de las personas. Los modelos SR sólo consideran los estímulos (S, de inglés: Stimuli) y las respuestas (R, de inglés: Response) (Meffert *et al.*, 2015)¹⁰. Este hecho viene de la aproximación científica del behaviorismo: se debe tener en cuenta, que esta teoría de la ciencia investiga exclusivamente sobre las

⁹ También: el conductismo

¹⁰ Modelos estímulo – respuesta: modelo SR

reacciones consecuencia de estímulos. Evalúan los procesos psicológicos internos como no interesantes, por lo cual no es enfoque de este tipo de investigaciones. El comportamiento se entiende como el resultado de factores intensificadores y debilitadores (Höhne, 2011). Watson (1913), que es representante de esta tendencia, creó un modelo demostrando los diferentes pasos consiguientes de la conducta del consumidor. Se llama el modelo “*Black Box*”¹¹. *Black Box* es sinónimo para un proceso de transformación desconocido. Como ya se supone, es un modelo antiguo, que hoy en día perdió su importancia. En el modelo solamente son visibles los estímulos *input* y las respuestas *output*. Este enfoque de investigación excluye los procesos psicológicos cognitivos y activadores que suceden en la toma de decisión (Meffert *et al.*, 2015). En el análisis siguiente del modelo, se aplica la teoría de los modelos SR al entorno de comercio y por lo tanto a la decisión de compra (Sandhusen, 2000).

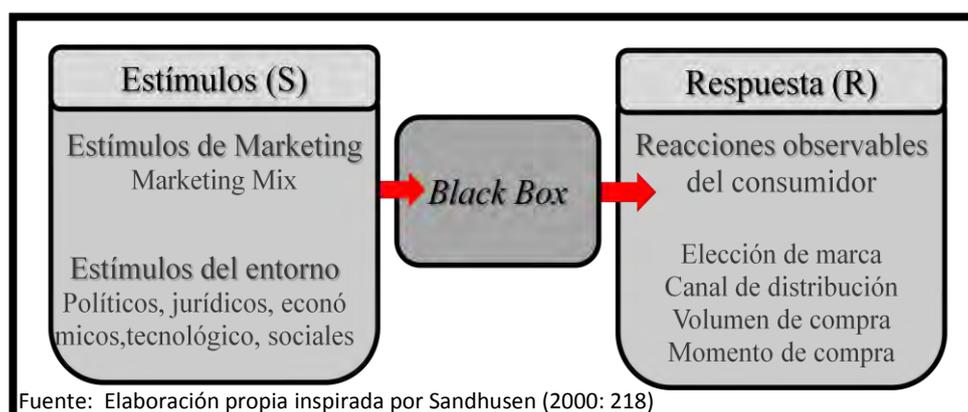


Gráfico 4: Modelo SR aplicado a las decisión de compra

Como se observa en el gráfico (gráfico 4), hay tres fases en el proceso; pasado, presente y futuro (antes, mientras y después) del comportamiento del consumidor y en consecuencia su decisión de compra. La primera fase está presentada por los factores del entorno, conteniendo estímulos del *marketing* y estímulos del entorno. Los estímulos del *marketing* están controlados por las empresas. Proviene del *Marketing-Mix*, los 4 P's (Producto, Precio, Plaza de Distribución y Promoción), que definen la estrategia del *marketing* de una empresa. Los estímulos del entorno se encuentran, como ya dice el término, en el entorno de los consumidores. Concretamente, se trata de la

¹¹ “caja negra”

sociedad en la cual vive el individuo, teniendo en cuenta las dimensiones económicas, culturales y demográficas, por ejemplo. La segunda fase está ocupada por la *Black Box* que representa al individuo involucrado al proceso. Es decir, la *Black Box* es el consumidor, pero el procesamiento interno de los estímulos no se considera en el análisis de su comportamiento. No se exploran estos procesos, dado que no son observables ni medibles directamente, por lo tanto, no forman parte del enfoque del behaviorismo (Sandhusen, 2000). Distinto a esto, las respuestas *output*, que por su naturaleza sí cumplen los criterios de observabilidad y medibilidad, se incluyen en la consideración.

La crítica principal del modelo SR es que presupone que la *Black Box* (el consumidor) actúa de manera pasiva, y solamente reacciona de manera automática a estímulos externos. Por este hecho, los modelos SR no consideran comportamientos individualmente diferentes. Un estímulo específico siempre tenga la misma respuesta, sin distinción de consumidores distintos. Por lo tanto, es un modelo demasiado rígido y sencillo (Maletzke, 1972). Tampoco tiene en cuenta que el individuo y el entorno se influyen mutuamente (Mehrabian & Russel, 1974 y Lazarus, 1998). Consecuencia de las debilidades predominantes de este modelo y de la teoría científica del behaviorismo en general, hoy en día queda reemplazada por nuevas tendencias, como el neobehaviorismo (Brunner & Zeltner, 1980: 149).

Modelos más detallados que intentan explicar las decisiones que toma un consumidor en cuanto a comprar o no, son modelos tipo SOR (gráfico 5). No provienen del enfoque de investigación del behaviorismo, sino del neobehaviorismo. Al contrario del modelo *Black Box* (SR), los modelos SOR incluyen los procesos psicológicos cognitivos y activadores que no sean observables directamente en la toma de decisiones por parte del consumidor. El término SOR se refiere a los estímulos (S), el organismo (O) y las respuestas (R) como partes de una decisión de compra. En este sentido, el organismo representa los procesos activadores y cognitivos que quedan ignorados por los modelos SR. Son variables intervinientes¹² que influyen de manera positiva o negativa a los estímulos observables y así provocan reacciones (respuestas) distintas. Por lo tanto se

¹² Variables intervinientes se entiende como procesos psicológicos internos, que no se puede observar directamente, pero son medibles de manera indirecta (Wübbenhorst, 2015a).

elimina la crítica de la exclusión de estos elementos en los modelos SR. En consecuencia, estímulos similares no abocan a respuestas iguales, sino las reacciones dependen de los procesos internos propios de los individuales consumidores (organismo) (Brunner & Zeltner, 1980).

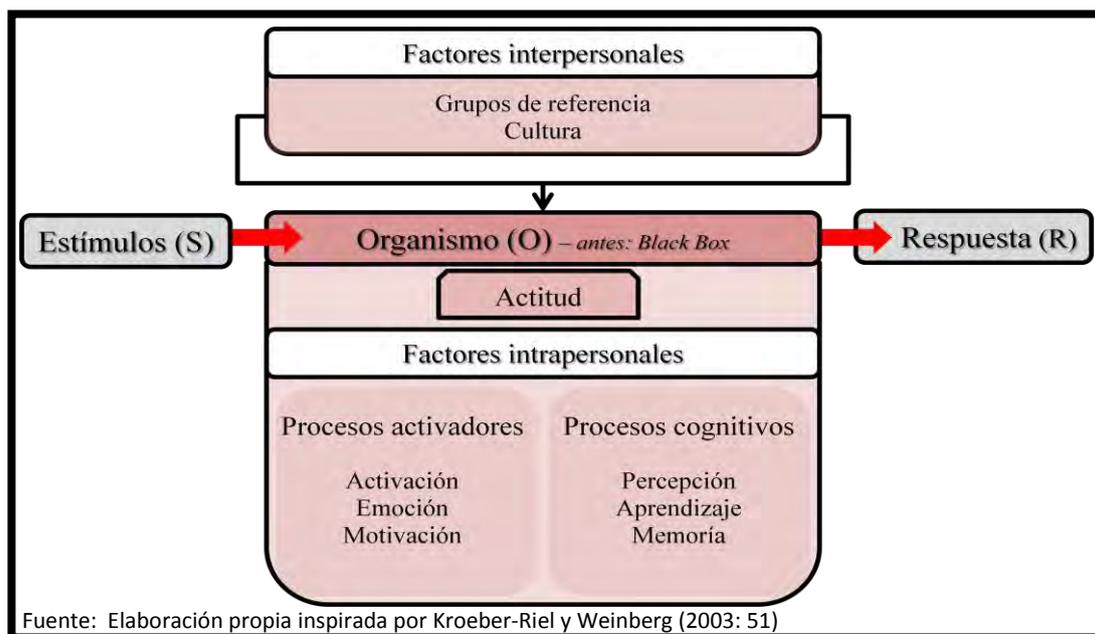


Gráfico 5: Modelo SOR aplicado a la decisión de compra

Se distingue entre dos tipos de variables intervinientes: interpersonales e intrapersonales. El primer tipo comprende a los grupos sociales (por ejemplo, familia o amigos) o culturales (por ejemplo, nacionalidad o religión), de los que forma parte el consumidor. Como variables intrapersonales, se estiman tales procesos y factores, que están relacionados directamente y únicamente con el consumidor individual. Comparando ambas clases, los estímulos psicogénicos son más complicados de descubrir y medir. Por lo contrario, los estímulos demográficos son menos complicados de explotar, dado que el acceso a las informaciones necesarias suele ser más fácil. No obstante, los factores psicogénicos son más valorables y ricos en información. Por eso, la definición del grupo destinatario y la segmentación de este grupo frente a otros grupos, será más precisa compuesta por datos psicogénicos (Kroeber-Riel & Groeppel-Klein, 2013). Las variables intrapersonales no son medibles ni visibles directamente, sino que para explicarlas son necesarios indicadores indirectos, como por ejemplo

manifestaciones verbales de los individuos. Es decir, un estímulo está percibido por el organismo (la persona, el consumidor). El organismo procesa la información y basa su conducta y reacción (respuesta) en la evaluación propia de lo visto o vivido. Por lo tanto, los modelos SOR contribuyen cierta estructura a la *Black Box* del modelo SR (Foscht & Swoboda, 2011 y Nerding, 2012).

Como muestra el gráfico gráfico 5), el modelo SOR intenta a explicar los procesos y factores influyentes dentro de la *Black Box*. Explica el organismo con tres elementos. Los factores interpersonales influyen al consumidor desde fuera, de su entorno. De hecho, representan todas las relaciones e intercambios sociales que tiene el consumidor con su ambiente. No son observables directamente, dado que afectan a la personalidad del consumidor, la cual marca la pauta en cuanto a un comportamiento específico de consumo. Como en el gráfico, los factores interpersonales externos influyen a otros dos factores intrapersonales dentro de un individuo – los procesos activadores y cognitivos (Foscht & Swoboda, 2011).

Los procesos activadores:

Por procesos activadores se entienden los impulsores de la actividad humana. Incluyen la activación, la emoción y la motivación de los seres humanos (Hofbauer *et al.*, 2008: 161). En este sentido, la activación representa el nivel de la atención y la potencialidad de un individuo. Por lo tanto, forma la base de todas las conductas observables en la toma de decisión de compra. Cuando la activación alcanza un nivel elevado, la receptividad frente a estímulos diversos se aumenta. El nivel de la activación tiene influencia después de la percepción del estímulo y determina de qué forma serán las emociones provocadas. Dicho de otra manera, las emociones son los efectos positivos o negativos que percibe el consumidor frente a un estímulo. Especialmente en productos con costes de cambio bajos para los consumidores, las empresas son dependientes de las emociones provocadas y relacionadas a fin de diferenciarse de los sustitutos. Las emociones están vinculadas inevitablemente con los motivos y la motivación de la decisión de compra. La motivación guía el comportamiento emocional de un objetivo determinado, que efectúa la acción (respuesta) del consumidor. Los motivos forman la base de la intención y causan la conducta específica de un individuo.

Es decir, los motivos en instancia final, activan al consumidor a ponerse en marcha para tomar una decisión (Meffert *et al.*, 2015).

Los procesos cognitivos:

Dichos factores son los que forman parte del pensamiento y las ideas que tiene un individuo: la percepción, el tratamiento y la conservación de informaciones percibidas. Además, la memoria y el aprendizaje tienen un papel importante en los procesos cognitivos (Hofbauer *et al.*, 2008:161). Los procesos de aprendizaje conectan un estímulo específico (por ejemplo la percepción de una marca) con un conocimiento ya existente y conservado. El individuo evalúa los estímulos percibidos en cuanto a las dimensiones “importante” y “conocido”. La reacción más intensiva se da cuando el individuo es confrontado con un estímulo importante, que no sea conocido. Entonces, ese estímulo acapara la atención del consumidor. La evaluación del estímulo normalmente es percibida de forma comparativa, con estímulos ya recibidos y conocidos. La combinación de la percepción y memoria provoca la toma de decisiones de compra más intuitiva y rápida (Meffert *et al.*, 2015).

En relación a los modelos SOR, se critica el hecho de que no están incluidas las interacciones entre el individuo y su entorno. Comparado con el modelo SR es más exacto, sin embargo, no tiene en cuenta las razones por las cuáles se inicia el proceso de la decisión de compra. Es decir, el modelo se focaliza en el comportamiento del consumidor, excluyendo considerar sus necesidades subyacentes. Los modelos SOR presuponen, igual que los modelos SR, que el consumidor es un organismo pasivo, reaccionando a los estímulos externos. Aunque los modelos SOR analizan los procesos internos de los individuos, sólo consideran el tratamiento y procesamiento de los estímulos percibidos. Por lo tanto, mediante los modelos SOR no es posible identificar las necesidades de un consumidor por las cuáles responde a los estímulos (Musiol & Kühling, 2009).

Los modelos SOR explican los procesos generales que influyen al consumidor en la decisión de compra. Son aplicables a los diferentes canales de distribución por las cuales una persona puede adquirir productos (*online* u *offline*). A fin de diferenciar entre

los diferentes canales que utiliza un consumidor, en el siguiente se incluye un modelo que trata del elemento por el que se distinguen los dos tipos del comercio: la tecnología.

3.3.La aceptación de la tecnología – el modelo TAM

Teniendo el conocimiento sobre los factores influyentes generales en la decisión de compra, como paso siguiente es imprescindible distinguir entre el comportamiento del consumidor en el comercio “tradicional” (tiendas físicas) y el comercio electrónico (tiendas virtuales). Aunque no se excluyen los canales en sí, pues los consumidores frecuentemente compran a través de varios canales, se comportan de otra manera. Arce-Urriza y Cebollada-Calvo (2011) mencionan que solamente por las distintas condiciones que tienen los dos canales, el comportamiento del consumidor se diferencia extremadamente.

Según Punj (2011), la actitud que tiene un individuo frente a la compra *online* es decisoria. La actitud está influida por varios factores, tales como la información que tiene el individuo sobre el producto o convicciones individuales. Por procesos cognitivos, estos estímulos resultan en la actitud predominante que afecta a la toma de decisión del consumidor (Meffert *et al.*, 2015).

Como elemento más obvio, la tecnología representa la parte que compone la discrepancia más elevada entre el comportamiento del consumidor en canales tradicionales versus el canal virtual. Keen *et al.* (2004) citan el Modelo sobre la Aceptación de la Tecnología de Davis (“Technology Acceptance Model”; 1989) para analizar el comportamiento del consumidor desde la perspectiva tecnológica. En el pasado, el modelo se usó para analizar la aceptación y el potencial de tecnologías innovadoras, pero recientemente sirve principalmente para la evaluación de la aceptación del comercio electrónico y móvil (Boslau, 2009)¹³. El modelo implica que un consumidor evalúa tanto la facilidad de uso percibida como su percepción de la utilidad, que le lleva a una actitud prevenida en cuanto a la adaptación de una tecnología innovadora. Dado que el nivel tecnológico por el impacto de internet es elevado en el comercio electrónico, el modelo TAM es un componente de alta importancia en cuanto

¹³ El comercio móvil es una tendencia que va más allá del comercio electrónico, teniendo como canal de compra/venta los dispositivos electrónicos como *smartphones* o *tablets* (Boslau, 2009: 57).

al comportamiento del consumidor *online*. En el comercio tradicional, por naturaleza, no es necesaria la utilización de herramientas tecnológicas, por lo menos no en el proceso de compra de un consumidor. Por otra parte, en el comercio electrónico, por ejemplo, el diseño y el funcionamiento de la página web, que es la base de cada tienda *online*, es un factor influyente que no hace falta tener en consideración para entender el comportamiento del consumidor (OSF, 2015).

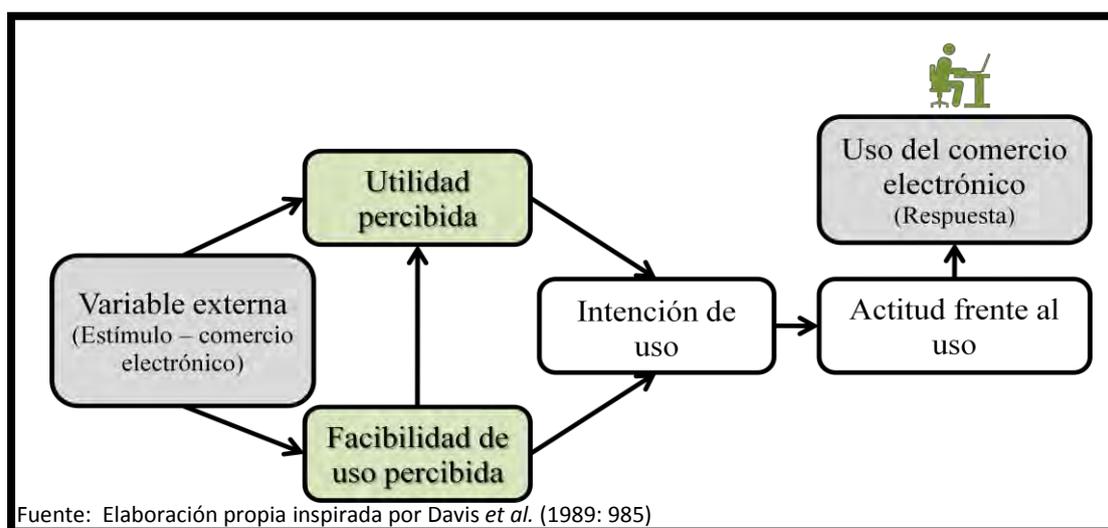


Gráfico 6: Modelo TAM aplicado al comercio electrónico

El modelo TAM (gráfico 6) explica la relación entre la utilidad y la facilidad de uso percibida por parte del consumidor. El punto de partida es una nueva tecnología que aparece en el mercado. Como paso siguiente, el consumidor decide si adopta dicha tecnología o permanece con la tecnología que ya existía antes (Davis *et al.*, 1989). En el contexto del comercio electrónico, el medio innovador en el mercado es la venta a través del canal *online*. En el proceso decisorio que lleva a cabo el consumidor, la actitud frente a la nueva tecnología, la compra *online*, lo adquiere a través de evaluar los dos factores mencionados. De esta actitud se origina la intención de adoptar la nueva tecnología, seguido por la última etapa, la decisión final. La decisión en el caso del comercio electrónico es que el comprador utilice o no el canal de distribución *online*. La investigación ha mostrado que el factor de la utilidad percibida tiene mayor influencia en la actitud y el comportamiento del consumidor (Meißner y Engelién, 2009).

Según Boslau (2009), uno de los inconvenientes más relevantes del modelo TAM es que no detalla profundamente los factores de la facilidad de uso y la utilidad percibido. Además, no queda clara la influencia que tienen las variables externas al modelo. Por lo tanto, el impacto que tiene el entorno social al comportamiento del individuo, no se considera en el modelo TAM. Es un modelo que parece demasiado superficial, y sin ninguna adaptación, no serviría para entender de forma holística el comportamiento del consumidor en el comercio electrónico.

Tomando como punto de partida la tecnología de internet como factor diferenciador predominante entre tiendas *online* y *offline*, se analizarán las ventajas e inconvenientes que tiene el comercio electrónico en detalle, a continuación.

3.4. Factores motivadores y desmotivadores en la compra *online*

Sobre los factores tecnológicos y actitud frente a la compra *online*, Punj (2011) mencionó estímulos externos, por ejemplo características demográficas o la renta, como elementos pertinentes en la decisión de compra. Más aún, los valores que dominan el consumo del individuo tienen un papel importante, dado que definen los beneficios que buscan los consumidores en el comercio electrónico. Estos beneficios pueden ser distintos: ahorrar tiempo, encontrar el precio más competitivo o identificar el producto que más se adecúa a las necesidades del comprador y a los valores del consumidor, afirmó Keeney (1999) en sus estudio sobre los factores influyentes en la decisión del canal de compra.

Factores motivadores y desmotivadores en el comercio electrónico según Jimenez Martíney & Martín de Hoyos (2007)		
+		-
- Accesibilidad illimitada en cuanto a los aspectos geográfico y temporal		- Seguridad reducida Datos bancarios Datos personales
- Disponibilidad de información	Oferta de productos (marcas, precios,...)	- Incertidumbre elevada en cuanto a la entrega y la calidad de los productos
	Informes de experiencia sobre oferentes	
- Comodidad elevada	Ahorro de tiempo	- Falta de confianza porque no hay contacto directo entre vendedor y comprador
	No salir de casa	

Tabla 1: Visión conjunta de los factores motivadores y desmotivadores del comercio electrónico

En el proceso de decisión y las teorías relacionadas se encuentran distintas motivaciones en el uso del canal *online*. Jimenez Marínez y Martín de Hoyos (2007) hablan de factores motivadores y desmotivadores (tabla 1), los cuales conforman la diferencia más significativa en los estudios sobre la conducta del consumidor virtual.

La accesibilidad global a bienes que ofrezca el uso de internet intensifica el atractivo de satisfacer las necesidades a través del comercio electrónico, usando el canal *online*. En el comercio electrónico, no existen límites geográficos, por lo tanto la oferta se ve aumentada. Este fenómeno desemboca en el uso de internet como la forma de comparar productos ajustados al precio, la calidad o el grado de necesidad que tenga un consumidor.

Es posible encontrar mayor información, ya que se comercializan productos diferentes, de diferentes fabricantes, marcas y distribuidores, en el comercio electrónico. En el caso de una tienda tradicional, la oferta de distintos productos del mismo uso no es muy amplia. Gracias al acceso a información sobre diferentes ofertas en el mundo *online*, el consumidor es capaz de incluir una visión más detallada del producto en su decisión de compra y encontrar el producto perfecto a un precio razonable. La decisión de compra será, por ello, más eficiente para el consumidor, lo que implica la satisfacción máxima de éste.

Otra de las consecuencias a las que hace referencia la accesibilidad aumentada a información es que los consumidores son capaces de consultar y de ofrecer *feedback* sobre un producto o distribuidor específico. Una serie de informes de experiencia publicados en varios foros de la comunidad *online*, sirve para recopilar y coleccionar datos generados por usuarios y consumidores individuales. A través de las redes sociales virtuales, los compradores están interconectados. Ahora tienen más posibilidades de participar activamente, mediante la publicación de sus experiencias y el intercambio de información por los nuevos medios utilizadas (Michelis, 2014). Así se crea un inmenso “almacén” de conocimiento sobre todo tipo de bienes y servicios. Un consumidor que intenta adquirir un producto, se asegura, a través de dicho medio, de que la calidad sea la esperada y de que los precios medios sean lo más competitivos. De hecho, la información a la que se puede acceder de manera *online* aumenta el poder de negociación de los compradores. Según Michael Porter (1979), que desarrolló el modelo de las cinco fuerzas, el elevado poder de los compradores aumenta la competitividad en la industria. El comercio electrónico es un mercado en el cual existe proporcionalmente más competencia, debido a la información presente en la red. En mercados tradicionales, se da asimetría de la información, pero de forma opuesta: las empresas son los actores que disponen del conocimiento máximo sobre los productos. El comprador potencial carece de información sobre la producción o el coste de las materias primas. En el comercio *online*, el consumidor puede consultar fácilmente los informes de otros usuarios y, así, comprobar la validez que tiene la oferta de un producto. Es más complicado, por parte de los vendedores, ofrecer sus productos a precios no competitivos.

De tal manera, otro factor que favorece al consumidor en el comercio electrónico es la oportunidad de dar recomendaciones u opiniones en la red virtual. Esto posibilita al consumidor influenciar a una comunidad de gran magnitud, al contrario que en el caso de lo que podría conseguir en el comercio tradicional. Normalmente, el consumidor está en contacto directo con su grupo de referencia, su familia o sus amigos. En internet, éste está conectado indirectamente con todo el mundo, así que su evaluación sobre un producto consumido y la experiencia adquirida será comunicada electrónicamente. Esto supone que la visibilidad no se limita a sus contactos directos, sino que también alcanza personas desconocidas que no forman parte de su grupo de referencia directo. Las

consecuencias que tiene la accesibilidad universal a la información son de forma generalizada el aumento de la presión para los vendedores en el canal *online*, pero mejora indudablemente la posición del consumidor. El equilibrio de las fuerzas en cuanto a la accesibilidad se ha mejorado a beneficio de los consumidores (Michelis, 2014).

Factores adicionales que motivan al consumidor para adquirir sus productos requeridos a través del comercio electrónico se basa en que la tienda *online* está abierta de forma permanente. Es decir, ésta no depende de una jornada laboral o de un horario comercial preestablecido. Además, es posible adquirir bienes desde el hogar, por lo que no es necesario salir la casa. Por lo tanto, el comercio electrónico parece ventajoso en cuanto a la comodidad, lo que supone mayor sencillez, flexibilidad y menor coste.

Frente a los factores motivadores, los autores Jimenez Matrinez y Martín de Hoyos (2007) también mencionan otros factores desmotivadores, que afectan a los consumidores a la hora de usar el canal *online*. Estos factores hacen referencia a la seguridad y a la incertidumbre que conlleva, a veces, la compra en línea, además de la falta de confianza que sienten los usuarios hacia el vendedor.

En cuanto a la seguridad, es cierto que los consumidores temen por sus datos bancarios, que son necesarios para el proceso de pago. El hecho de que no exista una tienda real, y de que los procesos sean únicamente digitalizados hace que el consumidor perciba un mayor riesgo de fraude o robo de datos. El operador debe asegurar la privacidad y un alto nivel de seguridad en su tienda *online*. En referencia a la información mencionada anteriormente, un único delito relacionado con las tarjetas de créditos, llevaría a la pérdida de la imagen y dañaría sustancialmente la reputación del operador individual. Lo mismo pasaría en cuanto a los datos personales de los clientes y consumidores. Si los clientes no confían en la protección de sus datos personales, es improbable que compraran productos ofrecidos en esa tienda *online*.

Por incertidumbre se entiende que los consumidores no tienen personas de contacto directas en una tienda *online*. Dado que no hay contacto físico, es muy importante crear una relación de confianza entre vendedor y comprador. Sin confianza, el comprador pondría en duda la existencia de dicha tienda *online*, en el peor de los casos. El

comercio electrónico no es algo palpable, sino que se basa en relaciones comerciales digitales, influenciadas por la experiencia de otros usuarios y en la evaluación de la verosimilitud de un operador por parte del consumidor.

En relación a la confianza, otro elemento que tiene importancia es el proceso de devoluciones. Sin una persona de contacto en un sitio determinado, es cuestionable, desde la perspectiva del consumidor, que el operador le devuelva su dinero. Una y otra vez, la confianza es la dimensión que tiene más importancia en el comercio electrónico, tanto para los consumidores, como para los vendedores *online*.

Después de la introducción teórica a los modelos SR y SOR, la descripción del modelo TAM y de los factores reforzadores y debilitadores del comercio electrónico, queda aplicar el conocimiento adquirido a la práctica. El objetivo es desarrollar un modelo propio, basándose en la revisión previa de los modelos discutidos. La elaboración del modelo se entiende como una de las aportaciones principales de este trabajo.

4. Elaboración del modelo de la conducta del consumidor en el comercio *online*

Con la discusión del comportamiento del consumidor en su forma general, la actitud del consumidor frente a la adopción de nuevas tecnologías y otros datos relevantes en cuanto al comercio electrónico, se ha terminado la investigación de la literatura, a fin de crear la base teórica para el paso siguiente. A continuación, se desarrolla un modelo propio ilustrando el comportamiento del consumidor en el comercio electrónico con enfoque al B2C minorista. La idea es combinar los modelos SOR y TAM, ampliando y enriqueciéndolos con el conocimiento adquirido sobre las características específicas del entorno electrónico.

El aprovechamiento esencial de este modelo es su aplicación al caso práctico de la empresa Windelbar¹⁴: un objetivo de este trabajo es la preparación de un catálogo de preguntas para una encuesta, a fin de recopilar datos sobre los compradores potenciales de la empresa. El modelo se usa principalmente para identificar las áreas con mayor impacto al comportamiento del consumidor en el comercio electrónico. Con este trabajo preliminar, luego resultará más sencillo el desarrollo de preguntas que descubran los datos de los consumidores potenciales con mayor valor informativo.

El modelo elaborado incluye los factores más importantes sobre el comportamiento del consumidor en el comercio *online*. El modelo no es exhaustivo, sino que debe dar una impresión de lo que influye al consumidor a la hora de decisiones de compra *online*. Además, se tiene en cuenta que este modelo no es representativo de todas las áreas del comercio electrónico, sino solo de los *etailers* (minoristas B2C). Esta limitación resulta del modelo elaborado para la empresa Windelbar, cuyo fin es el de identificar los principales elementos influyentes. El modelo mostrado es general, pero posteriormente se especificarán las condiciones y el concepto de negocio de Windelbar. Como representa el gráfico, la base del modelo son las teorías SR/SOR con los elementos; estímulos, organismo y respuesta. Dado que los estímulos y la respuesta son los factores que se observan como *input* y *output* de la toma de decisión del consumidor, no se

¹⁴ Se detalla el perfil de la empresa más tarde

detalla en el modelo. Los estímulos son los factores que activan el proceso intrapersonal de la toma de decisión; la respuesta es su consecuencia. En el centro del modelo está puesto el proceso de la decisión de compra como elemento central del comportamiento del consumidor. Este elemento está influido de manera holística por la actitud que construye el consumidor frente a los aspectos externos asimilados por los procesos intrapersonales. Los factores que amplían la base SOR son la facilidad de uso y la utilidad percibida, sacados del modelo TAM. Adicionalmente, el organismo se ve influido por los factores motivadores y desmotivadores en el comercio electrónico.

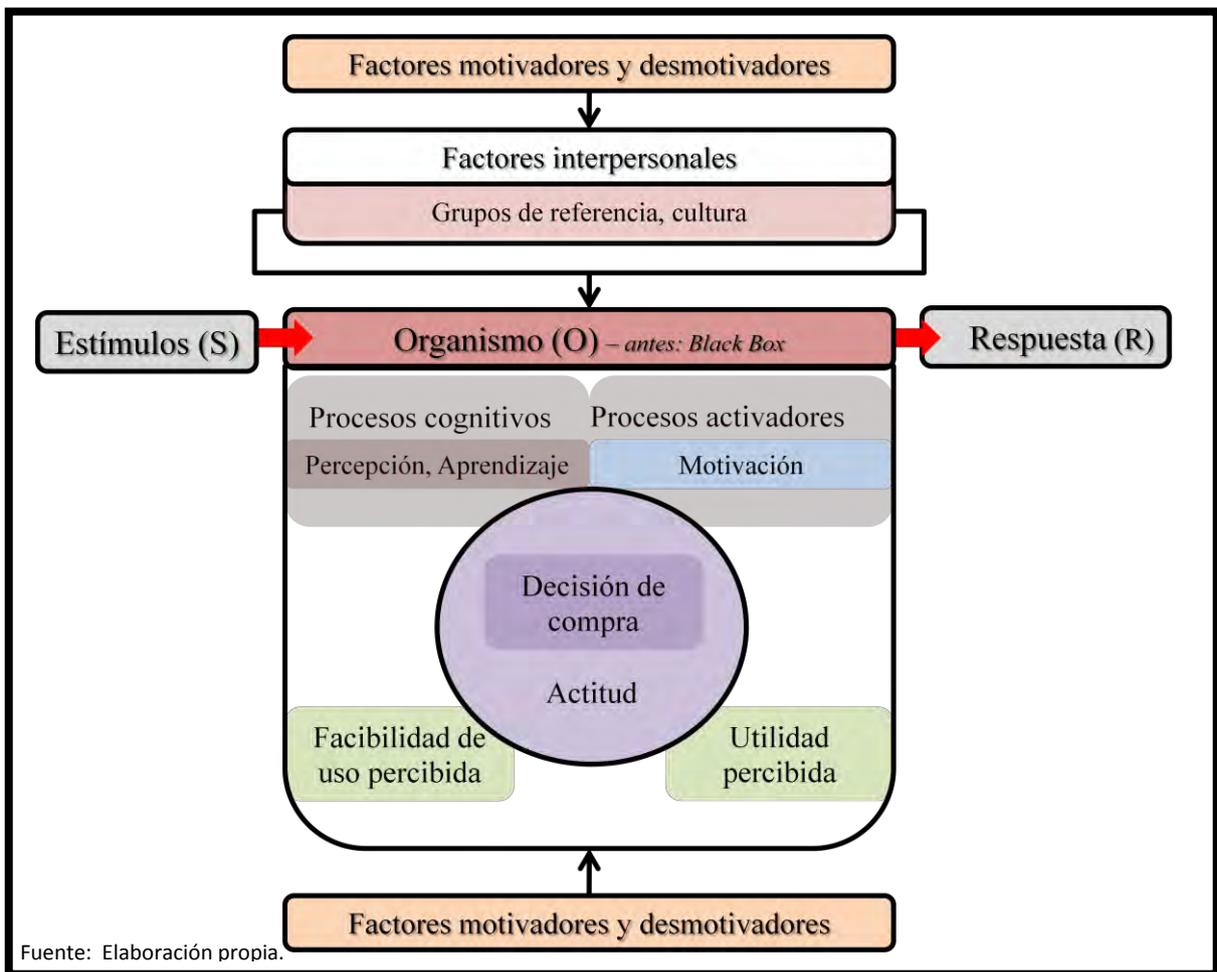


Gráfico 7: Modelo desarrollado del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico

Elementos del modelo:
Gris – modelo SR (Sandhusen, 2000)
Rojo – modelo SOR (Foscht& Swoboda, 2011)
Azul – motivación de compra: <i>directed buyers</i> y <i>knowledge-building visitors</i> (Moe, 2003)
Verde – modelo TAM (Davis <i>et al.</i> , 1989)
Naranja – factores motivadores y desmotivadores (Arce-Urriza& Cebollada-Calvo, 2011)
Lila – actitud (modelo SOR y TAM) y proceso de la decisión de compra como elemento central

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Leyenda del modelo elaborado

Se subdividen las diferentes partes del modelo a fin de explicar de manera clara su importancia y justificar su involucramiento. Primero, se discute el área de los procesos intrapersonales activadores y cognitivos.

Los procesos activadores:

El factor más importante, en relación al comercio electrónico, está formado por la motivación del consumidor. Como se ha podido apreciar en el apartado sobre la cuota de conversión, los usuarios o consumidores potenciales en tiendas *online* tienen diferentes razones por las cuales visitan un sitio web. Para entender el comportamiento del consumidor, es imprescindible saber la motivación subyacente de su visita. Un usuario, que no tiene una intención concreta de comprar un artículo no es igual valioso para una tienda *online*, que una persona que ya tiene una idea clara de lo que quiere adquirir. La probabilidad de que un *knowledge-building visitor* compre al final de la visita es baja, mientras que el potencial de un *directed buyer* es alto. Eso quiere decir, que se pueden excluir los individuos que sólo acumulan información sobre la oferta del grupo destinatario a definir. Así, es posible concentrar los esfuerzos en los consumidores más potentes, con una probabilidad de compra alta; los *directed buyers*. Las actividades estratégicas, en consecuencia, se dirigen de manera más adecuada a un destinatario interesado en los artículos ofrecidos. Es posible que la cuota de conversión aumente porque las condiciones de la estrategia (por ejemplo el segmento destinatario más concreto sin dispersión elevada) son más obvias, por tanto las medidas tomadas pueden ser más eficientes.

Los procesos cognitivos:

Dentro de los procesos cognitivos, se puede destacar la percepción, como factor de alta influencia en cuanto al comportamiento del consumidor frente a una decisión de compra *online*. La percepción, como se describe en el apartado del modelo SOR, trata de cómo evalúa un consumidor potencial un estímulo específico. Este factor se detallará en el caso práctico de la empresa Windelbar, dado que éstos llevan a cabo un concepto de distribución especial.

Como paso siguiente, se analizan el elemento interpersonal (grupos de referencia) y los componentes del modelo TAM (facilidad de uso percibida y utilidad percibida). Todos estos elementos se amplían por el conocimiento de los factores motivadores y desmotivadores en el comercio electrónico.

Los grupos de referencia:

En el caso del comercio electrónico, los grupos de referencia tienen una importancia e influencia elevada. Como se menciona en la discusión sobre los factores motivadores y desmotivadores, internet sirve como plataforma de comunicación entre los consumidores. Es decir, el grupo de referencia, que antes fue la familia o amigos, se expande hacia un público mucho más grande, sin límites geográficos, sin ser necesario conocer a los miembros de ese grupo en persona. Los consumidores tienen la posibilidad de intercambiar experiencias e informaciones sobre los productos u oferentes y, según esta comunicación, forman su opinión y actitud frente a los artículos o tiendas *online* específicas. Los consumidores potenciales dejan de ser dependientes de su entorno directo. Aumenta la transparencia y, por ello, aumenta el poder del consumidor. Teniendo en cuenta este hecho, en el comercio electrónico es mucho más importante la imagen que tiene la comunidad *online* de una tienda que en el comercio minorista convencional. Es fácil para los compradores potenciales acceder a la información relevante, que les influye en cuanto a su toma de decisión de compra final.

La facilidad de uso percibida:

Este factor, que forma parte del modelo TAM, también se amplía por el conocimiento sobre los elementos motivadores y desmotivadores en el comercio electrónico. Como se

explica en el apartado relacionado, los consumidores no tienen contacto personal con el personal de las tiendas *online*. Por lo tanto, complica el proceso de compra, si ocurriera algún problema. Además, la confianza frente a la tecnología, la entrega y el pago es menor en comparación con el comercio convencional. Dicho esto, las tiendas *online* deben ofrecer a sus consumidores potenciales un servicio que compense los factores desmotivadores de la compra *online*. Es necesario establecer una relación fiable con los consumidores, y esto es más complicado en el comercio electrónico. También, la percepción de la facilidad del uso de la tecnología en la compra *online* es diferente para cada individuo. Se debe tener en cuenta que un grupo destinatario mayor puede tener dificultades y, por eso, preferir la visita a una tienda física para evitar el contacto directo con la tecnología de internet y del comercio electrónico. Este argumento no sirve para la generación de los *digital natives*, dado que esta generación usa internet de manera natural. Sin embargo, éstos valoran también el buen funcionamiento de una página web, entonces, los criterios de la facilidad de uso hacen referencia al fácil manejo de una tienda *online*. Un indicador de esto es, por ejemplo, el número de clics que realiza un cliente desde el acceso a la tienda *online* hasta el pago final de un artículo (OSF, 2015).

La utilidad percibida:

La utilidad percibida está relacionada con los beneficios que busca un cliente potencial. Por lo tanto, influyen de nuevo los factores motivadores y desmotivadores de la compra *online*. Es decir, el comercio electrónico ofrece ventajas y desventajas a sus usuarios. Por lo tanto, es importante entender lo que valora el consumidor. Si se intenta ahorrar tiempo durante la compra, el comercio electrónico a lo mejor le parece más atractivo que el comercio minorista convencional. Por contrario, si el consumidor busca asistencia personal, el comercio electrónico no satisface sus necesidades de igual manera que el comercio minorista *offline*.

La definición del modelo y la justificación de los elementos incluidos sirve para esta finalidad: el aumento de la inteligibilidad de los factores que forman parte en la decisión de compra. El modelo sirve para identificar lo que influye el comportamiento del consumidor en el comercio electrónico. No obstante, por definición, un modelo es la ilustración simplificada de un sistema o problema real. Su mayor beneficio es la reducción de la complejidad de lo que está modelizado (Wirtschaftslexikon24, 2015).

Por lo tanto, el modelo desarrollado no reivindica completitud. Más bien, los elementos que conforman el modelo se concretan a los resultados del análisis del conocimiento combinado del apartado teórico, aplicándolos al consumidor *online*. Esta limitación se realiza a propósito de concentrar el interés en los factores más influyentes.

Se utiliza es modelo elaborado para el desarrollo de un catálogo de preguntas posibles para una encuesta de la empresa Windelbar. El objetivo de la encuesta a realizar es aumentar la disponibilidad de datos sobre compradores potenciales de Windelbar, para que sea posible definir segmentos de mercado. Esta segmentación servirá para identificar las necesidades de los consumidores a fin de responder de manera mejor a la demanda y concentrar las actividades en un público con alto potencial para que sean más eficientes. Así, será posible aumentar la cuota de conversión.

5. Caso Práctico: la empresa Windelbar

El párrafo siguiente se dedica a la puesta en práctica del modelo anteriormente elaborado. Se trata del caso Windelbar, una empresa en el comercio electrónico, que intenta a mejorar su cuota de conversión. Windelbar no dispone de mucha información sobre sus consumidores, entonces intenta a recopilar más datos relevantes. Por tanto, la idea es realizar una encuesta para obtener una imagen más clara de sus compradores potenciales y entender mejor su comportamiento de consumo. En este contexto, el modelo sirve como mapa concepcional de las áreas de interés: el catálogo de preguntas debe cubrir todos los elementos incluidos en el modelo, para que la recogida de datos sea lo más completa y relevante posible. El caso práctico se subdivide en 3 apartados principales: la presentación de la empresa Windelbar a fin de entender su concepto de negocio, un análisis del entorno competitivo para sacar información sobre cómo trabajan los competidores los aspectos mencionados y, finalmente, se aplica el modelo a la empresa y se desarrollan preguntas para realizar su encuesta.

5.1. La empresa Windelbar y su concepto de negocio

Windelbar¹⁵ es una compañía *start-up* que opera en el ámbito del comercio electrónico. En primer lugar, está especializada en la venta de ropa, artículos y accesorios para lactantes, niños y padres. Define su grupo destinatario como “la familia entera”. Windelbar se fundó en el año 2012 y es una filial de Windel.de¹⁶. La empresa matriz es una tienda *online*, distribuidora de una amplia variedad de productos relacionados con niños y familias. Son artículos de uso diario. Ambas empresas tienen su sede principal en Múnich, Alemania. Los fundadores, Konstantin Urban, Alexander Brand y Dagmar Mahnel, crearon Windeln.de en 2009, con el objetivo de que las familias jóvenes tuvieran más tiempo para sí mismas, ofreciendo la opción de comprar mediante el canal *online*, que incluye el manejo sencillo y la entrega rápida de los pedidos.

¹⁵ <http://www.windelbar.de/>

¹⁶ <http://www.windeln.de/>

La diferencia entre Windelbar y su empresa matriz, Windeln.de, es que Windelbar opera como un “*Online Shopping Club*”¹⁷. Windeln.de tiene una cartera de productos determinada, que significa disponer de un *stock* almacenado, lo que permite entregar los pedidos de los clientes entre uno o dos días laborales. Windelbar, en cambio, no ofrece una gama de productos fija, sino cambiante, ya que su forma de venta es un sistema de promociones que se ofrecen durante un periodo limitado. Como se explica en el apartado sobre el concepto de Windelbar (capítulo 5.1.1), este sistema provoca plazos de entrega incomparablemente más largos. A base de la combinación de los diferentes surtidos de Windeln.de y Windelbar, dichas empresas satisfacen las necesidades de diferentes tipos de clientes y cubren así, con mayor alcance, la demanda de productos para los hogares.

Windelbar tiene 18 empleados; la directora (CEO) desde hace dos años es Laura Schulte. El equipo de Windelbar se divide en diferentes áreas funcionales. Dado que Windelbar ofrece nuevas promociones cada día, la mayoría de los empleados se dedica a encontrar fabricantes que están dispuestos a ofrecer sus productos a través de dichas promociones, negociar descuentos para estos productos y establecer relaciones para cooperaciones futuras. La otra parte de los empleados se dedica a la logística y almacenaje temporal de los bienes, además del diseño gráfico del sitio web de Windelbar y del *CRM*¹⁸.

Lo que ofrece Windelbar son productos que hacen referencia a la vida familiar. Gran parte de la gama de productos está formada por ropa o zapatos para niños y lactantes. Además, dependiendo de las promociones, se vende juguetes infantiles, accesorios como bolsas para madres, muebles para niños y habitaciones o productos auxiliares que hagan más fácil la vida familiar cotidiana. La exigencia de Windelbar es ofrecer productos de buena calidad, incluyendo un servicio satisfactorio. Las marcas que están incluidas en las ofertas son mayoritariamente conocidas por el grupo destinatario, los

¹⁷ Nota: más detalle en capítulo 5.1.1

¹⁸ Customer Relationship Management – Gestión de Relaciones con los Clientes

padres. Además, Windelbar distribuye marcas jóvenes, que todavía no tienen gran popularidad (Windelbar, 2015)¹⁹.

En el caso de Windelbar, es cierto que es una empresa minorista, que consigue una estrategia de comercio electrónico puro. No dispone de canales de distribución físicos, sino se dirige exclusivamente a consumidores *online*.

5.1.1. Digresión: *Online Shopping Club*

Después de identificar Windelbar como un *e-tailer*, el próximo paso es concretar el modelo de negocio que adopta.

Windelbar forma parte de un concepto llamado “*Online Shopping Club*” (OSC)²⁰. Generalmente, se diferencian de otros *e-tailers* en las siguientes características (Zentes *et al.*, 2011 y Tesserías, 2014):

1. Los miembros se registran inicialmente con su correo electrónico para entrar en la página web del OSC o se requiere una invitación de un miembro ya registrado.
2. Los OSC ofrecen descuentos significativos (normalmente hasta un 70%) en la gama de productos en sus tiendas *online*.
3. Los productos solamente están disponible un tiempo determinado (aproximadamente una semana). Están estructuradas en forma de promociones, con productos relacionados por una temática específica (por ejemplo, relojes o “muebles para el cuarto de los niños”) incluyendo diferentes marcas.
4. La comunicación entre OSC y el consumidor se realiza a través de correos electrónicos, en los cuales el operador informa sobre las próximas promociones.
5. Los plazos de entrega son habitualmente entre 4 y 6 semanas.

En cuanto a la primera característica, este aspecto tiene dos puntos fuertes. Desde el punto de vista de los operadores de OSC, es favorable obtener, en el primer lugar, el correo electrónico de un consumidor potencial. Esto permite a las tiendas *online*

¹⁹ Las informaciones sobre Windelbar se basan en la página web de la empresa y en las entrevistas y la comunicación con Laura Schulte. No obstante, son fuentes internas, que no se puede publicar.

²⁰ No existe una traducción exacta, conforme al sentido está en uso la denominación “Club de Ventas Privadas”.

comunicarse inmediatamente con ellos y empezar a convencer al consumidor de la adquisición de sus productos. Adicionalmente, la palabra “club” crea la sensación de pertenecer a una comunidad. Por lo demás, si registrarse sólo es posible con una invitación personal, representa exclusividad y así es más atractivo para los consumidores este sitio web. Una invitación personal está considerada como recomendación boca a boca, en consecuencia se aumenta la autenticidad y la confianza en el OSC por parte de los consumidores (Wolversen, 2012).

Hablando de las características segunda y tercera, se particulariza el sistema detrás de los descuentos y, después, la limitación temporal de las ofertas. Los OSC tienen relaciones fuertes con sus proveedores, que son los fabricantes de los productos. Es decir, son capaces de ofrecer las mercancías a precios ínfimos, dado que en su mayor parte se trata de *stocks* que no han sido vendidos (por ejemplo, prendas de la colección del año pasado). Por eso, los fabricantes venden la cantidad sobrante a un precio extremadamente reducido para liberarse y hacer sitio a los nuevos artículos de su colección. La oportunidad que les da los OSC es doblemente deseada. Por un lado, tienen la posibilidad de vender sus productos sin obligación de rebajarlos ellos mismos. Esto sería un riesgo por parte de los fabricantes, dado que podría provocar un daño a la imagen de la marca (por ejemplo, en el caso de una marca de lujo). Por otro lado, las promociones en las OSC incrementan el conocimiento de la marca. Especialmente para fabricantes pequeños es un canal muy potente, dado que la base de miembros es enorme y así el alcance de la publicidad es excelso. Es asequible para un público destinatario más grande (Benitez-Eves, 2013).

En la literatura, el concepto de los OSC también aparece como un modelo de “*flash sales*”²¹. Describe el funcionamiento de las ventas que están limitadas a un cierto periodo de tiempo. Además, los productos solamente están ofrecidos en una cantidad determinada, sin opción de hacer un pedido suplementario por parte del *e-tailer*. Estos eventos *online* tienen la ventaja de activar el comportamiento de los consumidores que realizan su compra impulsivamente. Generan el deseo de comprar el artículo y, a la vez, el miedo de que los productos estén ya agotados (Much, 2013 y IBM, 2013).

²¹ El término está compuesto de “flash” (de inglés: rayo) y “sales” (de inglés: ventas). Sirve como sinónimo para rapidez.

El cuarto aspecto, la comunicación vía correo electrónico ofrece al operador de un OSC el “estar permanentemente presente”. Muchos OSC mandan correos electrónicos diariamente, para informar a sus consumidores de las promociones actuales. A fin de establecer una excelente relación, el OSC adicionalmente tendría la posibilidad de personalizar el mensaje, por ejemplo con ofertas apropiadas (Fragouli & Noutrixa, 2014).

Por último, queda a explicar el plazo de entrega incomparablemente más largo frente a otras tiendas *online* como, por ejemplo Amazon (si el producto está disponible, el envío estándar es de 3 a 5 días laborales; Amazon, 2015). Esta circunstancia proviene del concepto basado en la buena relación con los proveedores. Los OSC normalmente no piden los artículos de los fabricantes antes que del fin de la promoción. Así, es posible calcular la cantidad exacta de los productos requeridos, que permite finalmente a los operadores el ahorro de gastos de almacenaje. Este ahorro se traslada en consecuencia al consumidor, que se aprovecha de un precio aún más bajo. En vista de este conocimiento, el plazo de entrega debe ser largo, dado que antes de enviar al domicilio del consumidor el artículo pedido, el fabricante tiene que enviar ese artículo al OSC. Dicha etapa intermedia incluye la descarga, el almacenamiento provisional y el reenvío al consumidor final. Es la que provoca el desfase temporal (Konrad, 2014).

Windelbar lleva a cabo su actividad según los puntos mencionados. Los miembros se registran gratuitamente señalando su correo electrónico. No es necesaria una invitación por parte de otro miembro, pero se premia una invitación con puntos para el programa de fidelización “*Familien-Bonusprogramm*”. Windelbar opera como *Online Shopping Club*, ofreciendo productos con descuentos de hasta un 70%. Las promociones tienen una duración máxima de 4 días, después expiran (Windelbar, 2015).

5.2. Condiciones preliminares del caso práctico

Hoy en día, Windelbar cuenta con una base de miembros registrados de aproximadamente 1 millón de personas, sin embargo tiene una cuota de conversión baja, en el entorno de 0,75%²².

²² Fuentes internas. Windelbar dispone de herramientas analíticas para controlar estos indicadores.

Como se observa, Windelbar se encuentra en una situación en la cual se puede mejorar la cuota de conversión. Ya dispone de una base de miembros extendida, sin embargo, dichos miembros no se convierten en compradores finales.

A fin de encontrar soluciones para esta problemática, durante una entrevista con Laura Schulte (CEO) se ha detectado la falta de información sobre los usuarios de Windelbar. Es decir, la empresa no colecta información suficiente para identificar el perfil del comprador predominante²³.

Para entender de manera mejor el comportamiento del consumidor y el proceso de decisión de compra – que finalmente representa la cuota de conversión – es imprescindible disponer de datos e informaciones sobre los usuarios. Por lo tanto, el objetivo de este caso práctico es encontrar una fuente de información relevante sobre los compradores potenciales de Windelbar a fin de definir el segmento de mercado y, así, responder de manera mejor a las necesidades de su grupo destinatario.

Para la recogida de datos, normalmente se utiliza herramientas de la investigación de mercado; se entiende el comportamiento del consumidor como subelemento de esta materia. En cuanto a recoger datos de compradores potenciales, se distingue entre fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias sirven para encontrar datos que antes no estaban recogidos, mientras que los datos de las fuentes secundarias ya están existentes y sólo hace falta analizar y evaluarlo (Fernández Nogales, 2004). En el caso de Windelbar no está disponible la información relevante de sus miembros, por tanto, el caso práctico se llevará a cabo en el ámbito de las fuentes primarias. Habitualmente, la herramienta más útil para averiguar datos e informaciones de compradores y consumidores a través de la investigación de mercado son encuestas personales (Fernández Nogales, 2004).

Dado los hechos preliminares en el caso de Windelbar, no es posible realizar este tipo de encuestas (Anexo 1). Además, no tendría sentido una encuesta amplia teniendo en cuenta la cuota de conversión: la probabilidad de que los miembros, que así o así no compran los productos de Windelbar, contesten a las preguntas, es demasiado baja.

²³ Nota: en el documento “Brainstorming Windelbar” del Anexo (Anexo 1), se encuentra el protocolo de la comunicación con la empresa.

Parece que estos miembros no tienen mucho interés en la tienda *online*, entonces sería complicado atraer su atención y animarles a dar respuestas.

No obstante, durante las sesiones de tormenta de ideas con Laura Schulte, se ha cristalizado una manera que hace posible implementar una encuesta reducida aspirada a los miembros que no son compradores, pero miembros registrados de Windelbar: el boletín de noticias. Como se ha explicado antes, los *Online Shopping Club* utilizan el canal electrónico (mediante correos electrónicos) para informar a sus miembros de las nuevas ofertas en la tienda *online*. Así pues, es cierto que Windelbar también comunica a través de este medio con sus miembros. Los correos electrónicos, por su naturaleza, se incorporan en las herramientas de *marketing*, dado que contienen información sobre las ofertas de las tiendas *online*. En Alemania, donde se encuentra la sede principal de Windelbar, existe una ley que obliga a los expedidores de boletines de este tipo incluir un buzón de anulación de la inscripción en cada edición (Verband der Deutschen Internetwirtschaft e.V., 2014). Es decir, los destinatarios de un boletín de noticias de Windelbar, que ya no quieren recibir estos correos electrónicos, tienen la posibilidad de dar de baja a la comunicación de Windelbar.

La idea elaborada durante las sesiones de *brainstorming* es aprovechar la oportunidad de implementar unas preguntas en el proceso de la anulación de inscripción. Desde la perspectiva legal, esto es posible (Verband der Deutschen Internetwirtschaft e.V., 2014). Tiene la ventaja de que la encuesta se dirige a los usuarios que en su mayoría no se convertirán en compradores de Windelbar, dado que obviamente no demandan ser informados sobre la gama de productos de la empresa. Por lo tanto, se realizará una encuesta reducida con un tamaño de seis a ocho preguntas cortas entre los usuarios que dan de baja al boletín de noticias de Windelbar. Ya existe el medio, no hace falta implementar un canal de encuesta nuevo. Esto complace con el presupuesto de Windelbar.

La justificación de que la encuesta está dirigida a los usuarios que se dan de baja está dada, porque este grupo de miembros representa la actitud mayoritaria del total de los miembros. Como se muestra en la cuota de conversión baja, gran parte de los usuarios no compran en la tienda *online*. Sin embargo, se registraron en el pasado. Por lo tanto, debe existir un cierto interés en lo que ofrece o ofreció Windelbar, aunque no tienen una

motivación concreta de comprar. La anulación de la inscripción al boletín es la consecuencia de esta actitud. Es el factor observable que resulta de los procesos intrapersonales del consumidor, que es la base de su comportamiento. A lo mejor, estos compradores potenciales en específico no se convertirán en compradores reales de Windelbar. Sin embargo, aprovecharse de sus datos es una oportunidad de prevenir la baja de otros usuarios. Con más información sobre los miembros registrados, es posible definir el perfil de los consumidores y, por lo tanto, caracterizar el segmento de mercado que atiende Windelbar. Con esta segmentación, es más fácil concentrar sus actividades de *marketing* a este grupo destinatario, lo que permite responder de manera adecuada a las necesidades y así aumentar la cuota de conversión.

Sabiendo esto, el primer paso a realizar es un análisis del entorno de Windelbar. Así es posible entender cómo se enfrentan los competidores con la temática. Se ha elaborado un *Benchmarking* para identificar procesos implementados por otras empresas a fin de apoyar el diseño del contenido de la encuesta que llevará a cabo Windelbar en el futuro. Sirve para definir el enfoque de las preguntas a incluir y aclara los puntos más importantes que no se puede olvidar durante la elaboración del catálogo de preguntas para la encuesta de Windelbar. El *Benchmarking* es la fase previa antes de la aplicación del modelo desarrollado anteriormente.

5.2.1. Análisis del entorno competitivo: *Benchmarking*

El *benchmarking* está definido como una herramienta del análisis de la competencia. Es la identificación de distintos productos ofrecidos o procesos internos de una empresa comparándolos con los mismos objetos en empresas del entorno competitivo. Destaca el *gap* entre la mejor manera de hacerlo (*best practice*) y la situación actual en la propia empresa. Sirve para identificar el potencial de mejora y encontrar caminos de trabajar los aspectos relacionados más eficientemente (Wübbenhorst, 2015b). Casadésus *et al.* (2005) dividen entre diferentes categorías de *benchmarking*: el *benchmarking* competitivo (se orienta a la competencia directa), el *benchmarking* interno (teniendo en cuenta operaciones y procesos internos, identificando los factores críticos y clave de éxito), el *benchmarking* funcional (se orienta a todos los competidores directos e

indirectos, intentando a reconocer la práctica mejor) y el *benchmarking* general (se enfoca en otras empresas e industrias, revelando las mejores prácticas).

El *benchmarking* llevado a cabo para Windelbar forma parte del *benchmarking* funcional. Las empresas analizadas son de características distintas: la muestra incluye tiendas *online* aplicando el concepto *Online Shopping Club*, otros que tienen una gama de productos similar a la de Windelbar, unas que distribuyen sus productos exclusivamente vía el canal electrónico, y otras con estrategia de distribución multicanal. Se ha escogido tiendas online de diferentes nacionalidades, entre otros la muestra incluye empresas de Alemania (donde opera Windelbar), España, Francia y Reino Unido²⁴. Entre las empresas seleccionadas se encuentran los competidores más importantes de Windelbar, que son: zulily, babywalz, zalando-lounge y amazonbuyVIP²⁵. Incluyendo la empresa Windelbar, la muestra del *benchmarking* se compone de 61 tiendas *online*. En la tabla siguiente (tabla 3) está representada la distribución detallada.

Características de la muestra	
Nacionalidad de la empresa	42,6% de Alemania (actividad principal de Windelbar)
	29,5% de España, Francia o Italia
	16,4% EEUU o Reino Unido
	11,5% otros
Gama de productos	37,7% Moda y moda para niños
	36% productos para lactantes y niños (productos ofrecidos por Windelbar)
	21,3% moda y accesorio
	5% otros
Distribución multicanal vs. Comercio electrónico puro	82% comercio electrónico puro (canal de Windelbar)
	18% distribución multicanal
Concepto de negocio	73,8% <i>Online Shopping Club</i> (concepto de Windelbar)
	26,2% otros

Tabla 3: Características de la muestra. Elaboración propia.

²⁴ Los datos exactos se puede encontrar en el Anexo “Base de Datos Benchmarking” (Anexo 2)

²⁵ Información de Laura Schulte. Documentación: Anexo 1

Para analizar los procesos de las empresas de interés, se ha inscrito a su boletín de noticias. Durante un mes, se ha observado las actividades de comunicación, para luego identificar a las empresas que utilizan la herramienta del correo electrónico para ponerse en contacto con sus usuarios. Después de este periodo, se ha dado de baja del boletín a fin de examinar los procesos que llevan a cabo las empresas cuando un usuario anula la inscripción a su boletín. El objetivo principal fue contrastar a qué nivel está divulgada la realización de encuestas cuando un usuario se desabunde del boletín de las empresas.

En general, el resultado del *benchmarking* es que un 58,8% de las tiendas *online* que usan el correo electrónico como herramienta de comunicación utilizan el buzón de anulación de la inscripción al boletín de noticias para sacar información de sus usuarios (30 tiendas *online*). De las preguntas puestas, la mayoría trata del boletín en sí mismo, por ejemplo, si la frecuencia del boletín es adecuada o si se puede abrir el correo electrónico sin dificultades. 23,5% de las empresas (12 tiendas *online*) preguntan a sus usuarios exclusivamente preguntas de dicho tipo. La otra parte (60%; 18 tiendas *online*) también solicitan *feedback* en cuanto a su gama de productos y a la motivación de compra del usuario, o por qué el usuario anula el boletín. Este subgrupo de la muestra intenta a sacar información de sus usuarios, utilizando el conocimiento sobre los compradores potenciales para entender el comportamiento del consumidor y el proceso decisorio de compra. En la página siguiente (tabla 4), se representa los resultados principales del análisis *Benchmarking*.

Resultados del <i>Benchmarking</i>	
Correos electrónicos enviados	16,4% de las empresas no mandaron correos electrónicos a sus suscriptores.
	83,6% de las empresas mandaron correos electrónicos de manera frecuente.
	Por término medio, las empresas mandaron 30 correos electrónicos por mes (excluyendo el 16,4% que no comunicaron con los suscriptores).
Proceso de anulación de inscripción	39,2% de las empresas no intentaron a sacar información durante el proceso (no preguntas puestas).
	58,8% de las empresas pusieron preguntas sobre la frecuencia del boletín.
	12 empresas preguntaron exclusivamente sobre la frecuencia del boletín.
Profundidad de preguntas puestas	60% de las empresas que pusieron preguntas también quisieron saber información más profunda de sus suscriptores (18 empresas – preguntas no exclusivamente sobre la frecuencia del boletín).
Preguntas ejemplarias – razones por la anulación de la inscripción	- Contenido del boletín no adecuado
	- No interés en gama de productos de la tienda on-line
	- Experiencia mala con la tienda on-line en el pasado
	- ¿A usted le gustan las marcas ofrecidas en nuestra tienda on-line?
	- ¿Usted ya ha comprado una vez en nuestra tienda on-line?

Tabla 4: Resultados principales del análisis *Benchmarking*. Elaboración propia.

Entre todas las empresas analizadas, la empresa Babywalz sirve como *best practice*. Para el objetivo de Windelbar (usar el buzón de la anulación de inscripción al boletín de noticias como fuente de información sobre sus usuarios), Babywalz es un ejemplo clásico, dado que ya implementó un proceso de encuesta en su buzón. Representa una guía de referencia para el proyecto de Windelbar.

5.2.2. Babywalz – el *best practice*

La empresa Babywalz (Babywalz, 2015)²⁶ es un competidor directo de Windelbar, aunque lleva a cabo una estrategia de distribución multicanal. Tampoco sigue el concepto de *Online Shopping Club*. Laura Schulte clasifica a Babywalz como

²⁶ www.baby-walz.de

competencia directa por la gama de productos que ofrece, y las geografías en las cuales opera. Para analizar el proceso de anulación de la inscripción al boletín de Babywalz, se ha inscrito a la comunicación de la empresa, para que luego sea posible darse de baja. Como se ha mencionado, Babywalz sirve como ejemplo de *best practice*, dado que realiza una encuesta reducida en un formato similar, como lo quiere implementar Windelbar en el futuro. El análisis del caso *best practice* está enfocado en la concepción de la encuesta de Babywalz (Babywalz, 2015).

La concepción de la encuesta de Babywalz:

El proceso de la encuesta en Babywalz está representado por el gráfico siguiente (gráfico 8). La pregunta inicial trata de las razones por las cuáles el usuario no quiere recibir el boletín de noticias no más. Las respuestas posibles son los cuadros a la derecha del gráfico. Babywalz tiene 5 preguntas centrales (6 incluyendo el punto “otros”) en su encuesta. Las preguntas sobre la **frecuencia** (“recibo el boletín con demasiada frecuencia”), sobre el **contenido** del boletín (“los contenidos del boletín son inconvenientes”), sobre la **oferta** (“los artículos y productos ofrecidos en el boletín no me gustan”), sobre el **diseño** del boletín (“el gráfico y el estilo del boletín son inapropiados”) y sobre la **necesidad** del usuario (“ya no tengo necesidad de los artículos ofrecidos”).

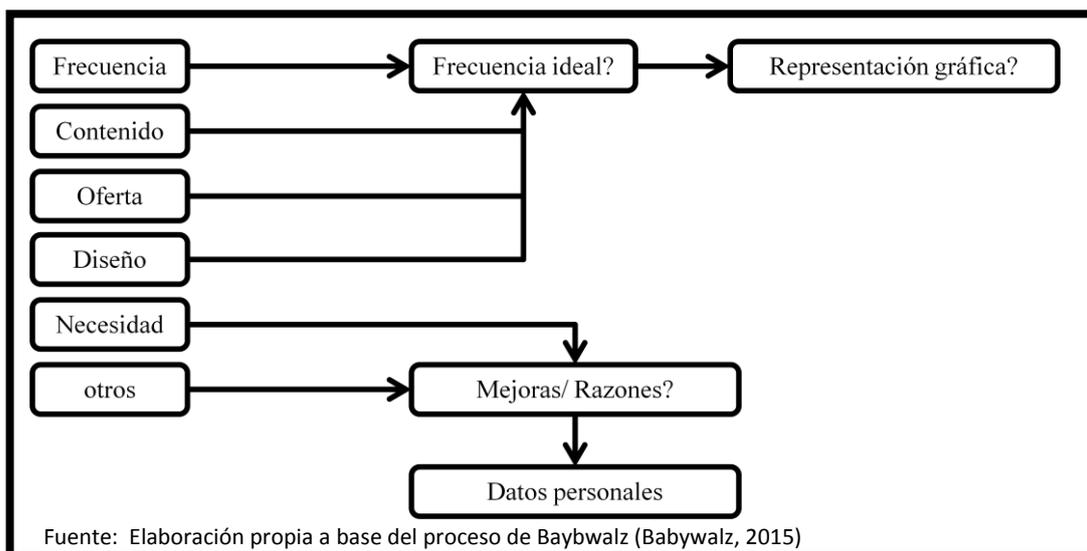


Gráfico 8: Concepción del proceso de la encuesta de Babywalz

Obviamente, la mayoría de las preguntas puestas por Babywalz trata del boletín de noticias en sí mismo. Las preguntas en cuanto a la frecuencia, el diseño y el contenido,

seguidas por las preguntas de la **frecuencia ideal** (“¿Cuántas veces desearía usted el boletín de babywalz en el caso ideal? – 1-2 veces semanal; 3-4 veces semanal; 2 veces mensual; 1 vez mensual) y la **representación gráfica** del boletín (¿Tiene usted problemas con la representación gráfica del boletín? ¿Se ven bien los gráficos y artículos? – sí; no) tienden al potencial de mejora del boletín. Aplicando esta área al modelo desarrollado anteriormente, la representación gráfica se podría incluir en el elemento de la facilidad de uso percibida.

La parte más interesante son las preguntas relacionadas a la oferta y la necesidad. Babywalz no desarrolla de manera profunda las respuestas posibles en dichas dos preguntas. Sin embargo, enfocando el comportamiento del consumidor, la información que se puede sacar de esas respuestas parece ser muy útil. Se podrían incorporar estas preguntas a los procesos activadores en el modelo elaborado. Da información sobre la motivación del comprador. Por lo tanto, para Windelbar sería recomendable incluir esas preguntas en su encuesta, pero a un nivel más desarrollado, a fin de sacar más datos relevantes.

Otro elemento que tiene mucho valor informativo en cuanto al comportamiento del consumidor es la pregunta que hace referencia a los datos personales. En esta parte, Babywalz también pregunta sobre la familia del usuario. Las respuestas a elegir son:

(... estoy/soy ...)

- ... Embarazada
- ... Mamá/ Papá de un hijo
- ... Mamá/ Papá de dos o más hijos
- ... Amigos o , abuelos ofamiliar de padres jóvenes

Los datos que se puede extraer de esta pregunta pertenecen a dos áreas del modelo elaborado. Por un lado, forman parte del área de los grupos de referencia (la familia como factor influyente) y, por otro lado, también se puede identificar elementos de la motivación del comprador (necesidad propia o compra de regalos). Además, se puede evaluar el potencial futuro del usuario (una persona embarazado podría comprar en el futuro, una persona con más hijos posiblemente comprará más en cuanto al volumen). Para Windelbar, esto quiere decir que sería recomendable incluir una pregunta similar a su encuesta.

6. Aplicación del modelo elaborado al caso de Windelbar

El objetivo de esa aplicación es identificar las preguntas más adecuadas que se recomienda a poner en la encuesta de Windelbar. Las preguntas deben servir para recopilar datos e informaciones relevantes y útiles para que Windelbar tenga una versión más clara de sus clientes potenciales, las razones por las cuáles unos usuarios no quieren recibir el boletín de noticias más y por qué no se convierten en compradores finales. A medio plazo, con los datos sacados, será posible llevar a cabo una segmentación de mercado teniendo en cuenta las características de los compradores potenciales que representan la mayoría de los usuarios. Por lo tanto, con medidas que se derivan de las informaciones colocadas por la encuesta, será posible aumentar la cuota de conversión de Windelbar.

Después de analizar la situación y los procesos de los competidores y, especialmente el caso de la empresa Babywalz, el paso siguiente es la construcción de un catálogo de preguntas aplicando el modelo desarrollado previamente. Las preguntas deben incluir las características específicas de Windelbar, a fin de acumular datos de relevancia y alto valor informativo de sus usuarios. Por la naturaleza de la encuesta que se realizará (después de hacer clic al buzón de la anulación de inscripción al boletín de noticia), el grupo destinatario son los usuarios que probablemente no se convierten en compradores finales de Windelbar.

6.1.Elaboración del catálogo de preguntas para la encuesta de Windelbar

El objetivo de este apartado del caso práctico es desarrollar preguntas que conjuntamente cubran todas las áreas mencionadas en el modelo desarrollado. Dichas áreas son: los procesos activadores y la motivación, los procesos cognitivos y la percepción, el grupo de referencia, la facilidad de uso y la utilidad percibida. En la parte siguiente, se va a hacer sugerencias sobre preguntas posibles, con la justificación relacionada. No se entiende el catálogo de preguntas como finalizado sino sirve como borrador para el proyecto. No es exhaustiva esta colección de ideas, sino que sirve como

fuentes de inspiración para los responsables que trabajarán estos aspectos del proyecto en el futuro. Dado que la encuesta se dirigirá a los usuarios que se desabonan del boletín, no es adecuado poner todas las preguntas propuestas, es una cantidad demasiado grande. De estas preguntas, Windelbar podría elegir entre cinco y siete preguntas finales, que se van a implementar en la encuesta, orientándose por la mejor práctica de Babywalz (cinco preguntas puestas). Para tener una versión muy clara de las áreas diferentes del modelo, se ha incluido el gráfico otra vez.

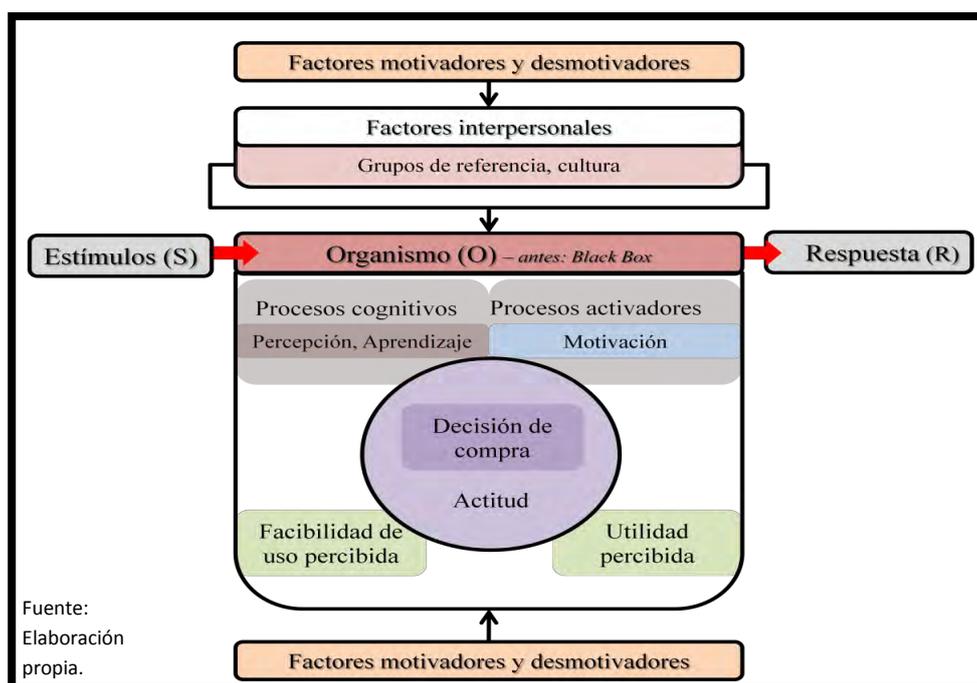


Gráfico 9: Modelo desarrollado del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico

Preguntas sobre los procesos activadores y la motivación:

Al visitar una tienda *online*, ¿usted ya tiene una versión concreta de antemano del producto que quiere adquirir?

- Siempre
- Frecuentemente
- A veces
- Pocas veces
- Jamás

¿Usted usa las tiendas *online* para informarse sobre ofertas y precios, o más bien usa usted las tiendas *online* como canal de compra?

- Más bien uso el canal electrónico para informarme sobre las ofertas actuales y comparar productos y precios.
- Más bien uso el canal electrónico para hacer las compras (ropa, etc.).
- Uso el canal electrónico para ambas actividades, pero predomina la búsqueda de información.
- Uso el canal electrónico para ambas actividades, pero predomina la compra dirigida.
- No quiero responder

¿Usted se ve más como un comprador de impulso que compre directamente un producto que le guste o más como un comprador racional, que piensa bien la decisión de compra?

- Me veo más como un comprador de impulso.
- Me veo más como un comprador racional.
- No me veo ni de la primera ni de la segunda opción.
- No quiero responder.

Explicación: Estas preguntas hacen referencia al comportamiento del consumidor en cuanto a la motivación de compra. Como destacado, se diferencia entre los *knowledge-building buyers* y los *directed buyers*, de los cuales los *directed buyers* tienen mayor valor. Las preguntas sirven para identificar el tipo de motivación que tenga un usuario de Windelbar. Con el conocimiento sobre las características, se puede explotar mejor el potencial futuro de los usuarios de Windelbar. Obviamente, es necesario esperar hasta que existan unos resultados primeros de la encuesta para tomar medidas. Mientras tanto, con el concepto de los *Flash Sales* que lleva a cabo Windelbar, también puede ser útil dirigirse a los *knowledge-building buyers*, por los precios reducidos y ofertas limitadas de Windelbar. Aunque ellos no tienen una motivación de compra concreta, esos usuarios se podrían convertir en compradores finales por las ventajas del concepto *Online Shopping Club* de Windelbar. Al otro lado, para los *directed buyers*, es imaginable individualizar las ofertas basando la individualización en productos ya comprados o de alto interés. No obstante, todas estas medidas deben implementarse después de los resultados, como mencionaba.

La tercera pregunta sobre el comportamiento del consumidor es muy subjetiva, sin embargo, podría tener mucho valor informativo. El concepto de los *Online Shopping Club* tiene como elemento central la oferta limitada a tiempo limitado. Un comprador de

impulso, en este caso, se decide más rápido que un comprador más racional. De todas formas, se trata de una pregunta bastante general, entonces, no se recomendaría incluirla en la encuesta.

¿Por qué usted se ha inscrito en el boletín de noticias de Windelbar?

- Para mantenerme informado sobre las ofertas.
- Porque los productos ofrecidos corresponden a mis necesidades actuales.
- Porque me gustan las marcas ofrecidas.
- Porque Windelbar ofrece artículos para toda la familia, en todas las áreas distintas.
- Otras razones (a especificar)

Explicación: Esta pregunta está relacionada con el interés en la gama de productos de Windelbar y por tanto al nivel de la motivación de compra. Se puede identificar las razones por las cuales el usuario decidió a inscribirse al boletín de noticias de la empresa. Por lo tanto, representa la motivación de compra subyacente.

Preguntas sobre los procesos cognitivos y la percepción:

¿Usted ha realizado una compra en un *Online Shopping Club* como Windelbar alguna vez? ¿Cómo fueron sus experiencias?

- No, nunca he comprado en un *Online Shopping Club*.
- Sí, ya he comprado en un *Online Shopping Club*, pero tuve una experiencia desagradable.
- Sí, ya he comprado en un *Online Shopping Club* y tuve una experiencia buena.
- No sé qué es un *Online Shopping Club* y no sé para qué sirve.

Explicación: Con esta pregunta se identifica si el usuario conoce el concepto de *Online Shopping Club* y, por si acaso, cómo experimentaba el proceso de compra. Sirve para entender cómo evalúa el usuario la tienda *online* en cuanto a la perspectiva “algo nuevo” en el entorno de la percepción. Como discutido en el apartado sobre los procesos cognitivos, dicha perspectiva aumenta el atractivo de una posibilidad de compra. Por lo tanto influye el comportamiento del consumidor, y en consecuencia la decisión final de compra. La información que se puede sacar de esta pregunta también se puede incluir en el elemento “aprendizaje” de los procesos cognitivos. Relaciona las experiencias que tiene un consumidor a los estímulos. Esto influye, o negativa o positivamente, el comportamiento del consumidor y su decisión de compra. Si el encuestado responde que no sabe que es un *Online Shopping Club*, significa que

Windelbar debería comunicar de manera más clara y objetiva cuáles ventajas tiene su modelo de negocio. Si no son comprensibles las diferencias que tiene un *Online Shopping Club* frente a una tienda *online* normal, sólo destacan las características negativas, como por ejemplo el plazo de entrega extendido.

¿Usted es consumidor activo en el comercio electrónico? ¿Usted compra en otras tiendas *online*? ¿Usted es miembro en otro *Online Shopping Club*? (varias respuestas posibles)

- No soy consumidor activo en el comercio electrónico.
- A veces hago compras en tiendas *online* como, por ejemplo, (a especificar)
- Soy consumidor activo en el comercio electrónico, la mayoría de mis compras hago en internet.
- Soy miembro en otros *Online Shopping Club*, aunque no activamente (no comprar).
- Soy miembro activo en otros *Online Shopping Club* (comprar).

Para artículos de lactantes, niños y la familia completa, conozco las tiendas *online* siguientes:

- www.baby-walz.de
- www.buyvip.com
- www.windeln.de
- www.zalando-lounge.de
- www.zulily.com
- otras (a especificar)

Explicación: Las preguntas mencionadas hacen referencia a la actividad en el comercio electrónico (indicador para “novedad” de lo ofrecido) y a los competidores de Windelbar. La pregunta sobre otras tiendas *online* sirve para confirmar la evaluación de los competidores principales de Windelbar, que adicionalmente puede añadir otro competidor, que no era conocido antes. Con la identificación de la competencia, en el futuro es posible elaborar análisis del mercado más exactos, dado que se dispone de las preferencias de los compradores potenciales. Por lo tanto, es más fácil entender la percepción y la imagen que tiene el consumidor sobre windelbar.

En una escala de uno a diez, ¿cómo de importante es para usted comprar artículos a un precio reducido?

- 1 – 10

En una escala de uno a diez, ¿cómo de adecuado es para usted comprar artículos para lactantes o niños en tiendas *online* frente a tiendas físicas?

- 1 – 10

Explicación: Estas dos preguntas tratan de la importancia que atribuye el usuario a la compra. Se distingue entre las dos perspectivas “precio reducido” y “compra *online*”. La primera perspectiva está relacionada con el concepto de Windelbar, los descuentos ofrecidos en las ofertas. Sirve para entender si el precio es un factor clave para los usuarios. La segunda perspectiva hace referencia a la compra *online*. La compra *online* puede ser un criterio de exclusión para los padres, teniendo en cuenta que no existe contacto directo entre oferente y comprador, y por eso podría existir una falta de confianza. Obviamente, la confianza tiene importancia elevada especialmente en el entorno de artículos para lactantes y niños. Si se muestra que los usuarios prefieren a las tiendas físicas, Windelbar debería aumentar sus actividades en cuanto a la gestión de relaciones con los clientes, mejorando el nivel de confianza.

Preguntas sobre el grupo de referencia:

En cuanto al grupo de referencia, se recomienda a incluir la pregunta puesta por Babywalz (capítulo 5.2.2, página 44 y 45). Sirve para entender el contexto de la familia y el rol del comprador potencial. Además, se puede identificar datos personales del encuestado. Por lo tanto es más fácil definir el segmento destinatario de Windelbar y adaptar las actividades de *marketing* al perfil de los compradores predominantes.

¿De dónde conoce usted a Windelbar?

- Familia y amigos
- Familia y amigos a través del Familien-Bonusprogramm (programa de fidelización del cliente, invitación por parte de una persona que ya sea miembro en Windelbar)
- Spot publicitario
- Buscador como google
- Artículo/ informe de experiencia en un foro *online*
- Otros (a especificar)

Explicación: Sirve para evaluar la eficiencia de los canales de comunicación de Windelbar. La recomendación por parte de familia o amigos es mucho más efectiva como otros medios de publicidad. Esto es porque la publicidad boca a boca implica

mucho más confianza, dado que la recomendación proviene del grupo de referencia (Montag, 2013). Otro efecto positivo de esta pregunta es, que se puede evaluar la eficiencia de las herramientas de *marketing* y los medios de comunicación de Windelbar²⁷.

Pregunta sobre la facilidad de uso percibida:

En una escala de uno a diez, ¿usted tiene muy claro el concepto de un *Online Shopping Club*?

- 1 – 10

Explicación: Para Windelbar es imprescindible que sus usuarios tengan muy claro el concepto de un *Online Shopping Club*, porque sin este conocimiento, los compradores potenciales no identifican las ventajas que les ofrece una tienda *online* de este tipo. De esta manera, la facilidad de uso percibido del comprador se reduce sin el conocimiento sobre el concepto, dado que no comprende cómo están estructuradas las ofertas. Por si acaso resultará que la mayoría de los usuarios no sabe mucho de los *Online Shopping Club*, es recomendable que Windelbar aumentare su actividad en cuanto a la comunicación y explicación de su modelo de negocio.

Preguntas sobre la utilidad percibida:

Al hacer la compra, ¿cuáles de estos factores tiene mayor importancia para usted? (varias respuestas posibles)

- Precio
- Calidad
- Marca
- Contacto personal
- Otros factores (a especificar)

¿Cuáles factores evalúan usted como más favorecedores en el comercio electrónico? (varias respuestas posibles)

- Ahorro de tiempo
- Precios más bajos
- Comparación de productos es fácil
- Es cómodo comprar desde la casa
- Es menos complicado devolver productos
- Otros factores (a especificar)

²⁷ Información sobre los canales de comunicación utilizada por Windelbar: Anexo 1

Explicación: Estas preguntas sirven para entender el perfil predominante de los compradores de Windelbar. Windelbar ofrece productos a un precio muy reducido, se destacan especialmente los productos de marca. Un consumidor que aprecie el ahorro de tiempo o el contacto personal, no estará satisfecho con la oferta de Windelbar. Obviamente, el comprador ahorrará tiempo en el proceso de compra *online* en comparación al comercio convencional, pero por el concepto del *Online Shopping Club*, los plazos de entregas son extendidas. Por lo tanto, esto no es una ventaja competitiva de este modelo de negocio. Lo mismo pasa con el contacto personal: en el comercio electrónico eso no es posible.

6.2. Conclusiones del caso práctico

El resultado de este último paso, la elaboración del catálogo de preguntas, expone los elementos discutidos en el modelo desarrollado. Teniendo en cuenta el formato de la encuesta a realizar, no es posible incluir todas las cuestiones puestas en el catálogo. Esta herramienta vale como inspiración y estímulo para reflexionar sobre el tipo de preguntas cuyas respuestas tienen mayor valor informativo para Windelbar. Esta colección de ideas todavía no es la forma definitiva de la encuesta, sino que es necesario revisar las preguntas propuestas, evaluar la aportación de las respuestas y reformular el planteamiento. Además, es imprescindible reducir la cantidad de preguntas, dado que no es recomendable sobrepasar un máximo de siete preguntas. Por lo tanto, las personas responsables deben sopesar los pro y los contra de cada aspecto, para que finalmente puedan decidir cuáles preguntas son las más adecuada a incluir en la encuesta.

Como paso siguiente, faltaría llevar a cabo una fase de pruebas del formato de la encuesta. Después de determinar la forma definitiva de la encuesta, es recomendable realizarla de forma prototipada, a fin de identificar puntos críticos o formulaciones a mejorar. Esto es imprescindible, porque si las preguntas para los encuestados no son comprensibles, las respuestas en consecuencia no son válidas y los resultados no aportan datos de valor informativo.

La oportunidad que representa la encuesta, la recopilación de datos y la mayor comprensión del comportamiento del consumidor tienen mucho potencial. Sin embargo, queda por ver y evaluar qué valor real tienen las informaciones obtenidas. Dado que la

realización todavía no se ha puesto en práctica, es imposible hacer declaraciones sobre la aceptación de la encuesta por parte de los compradores potenciales. Puede ser que la cuota de respuesta es baja, por tanto, los resultados en su conjunto no representaría a las actitudes reales de los consumidores. Es imprescindible implementar la encuesta en el proceso de la anulación de inscripción al boletín de Windelbar, observar las actividades durante un periodo determinado, evaluar y analizar los resultados preliminares y luego apropiar el formato a los requerimientos y necesidades encontrado en el análisis del statu quo.

7. Conclusión

El comercio electrónico es una gran oportunidad para los minoristas por el nuevo canal de distribución. No obstante, los consumidores se comportan de diferente manera en este entorno, por lo tanto, es necesario un nuevo concepto en cuanto a la atracción de compradores potenciales.

Partiendo de los objetivos de este trabajo, se ha mostrado que los modelos SOR y TAM no son suficientes para representar al comportamiento del consumidor en el comercio electrónico. Después del análisis crítico, es obvio que los factores influyentes se explican de manera superficial en dichos modelos, falta profundidad en cuanto a las características específicas del comprador *online*. Por lo tanto, la elaboración de un modelo más adecuado era la consecuencia lógica. El modelo desarrollado describe los elementos que tienen mayor influencia en cuanto a la decisión de compra *online*. Los factores incluidos se han identificado mediante la revisión de la literatura existente y se han seleccionado según su importancia y relevancia. El modelo está limitado a los aspectos más particularizados en cuanto al consumidor *online*. Esto sirve para entender las diferencias entre su comportamiento en el comercio electrónico y el comercio convencional.

Sin embargo, es obvio que el modelo desarrollado solamente representa un fragmento parcial del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico. La base formada por los modelos SOR y TAM se limita a unos factores clave, como los procesos intrapersonales y la perspectiva tecnológica. Esto no es suficiente para conseguir una impresión holística de la conducta del consumidor *online*. Por lo tanto, el modelo elaborado tampoco representa una perspectiva completa en cuanto a la conducta del consumidor *online*, sino está adaptado a los requerimientos de su objetivo principal, la aplicación al caso Windelbar. Para una elaboración tipo general se debe incluir más elementos influyentes que no se ha considerado en este trabajo como, por ejemplo, las actividades en redes sociales y los componentes tecnológicos que no forman parte de este trabajo. Además, sería necesario profundizar en el análisis sobre el grado de influencia que tiene cada factor incluido en el modelo. Para investigaciones futuras

basadas en este modelo, también será importante implementar indicadores de medición a fin de llevar a cabo análisis cuantitativos.

En cuanto a la parte práctica, el catálogo de preguntas para la encuesta de Windelbar, quedan a por ver las primeras respuestas y los resultados. Se ha mostrado, que este catálogo sólo sirve para dar una primera impresión de los aspectos más importantes que impactan en el comportamiento del consumidor *online*. Se han cubierto todas las áreas de interés con varias preguntas, sin embargo, el catálogo representa una colección de ideas. Queda pendiente el diseño final de la encuesta. El modelo elaborado ha sido útil en cuanto a encontrar los factores influyentes del comportamiento del consumidor en el comercio electrónico, y las preguntas desarrolladas están adaptadas a las características específicas de Windelbar. Sin embargo, es necesario la decisión sobre cuáles preguntas son las más relevantes a incluir en la encuesta. Dado que todavía no se ha realizado la implementación, no es posible evaluar la calidad de las preguntas, ni el nivel de correspondencia que tiene el modelo elaborado frente a la situación real.

En resumen se puede decir que para las empresas activas en el comercio electrónico B2C, como por ejemplo Windelbar, es imprescindible entender la motivación y el comportamiento que tengan los consumidores latentes, para aprovechar al máximo el potencial que tiene la plataforma de distribución *online*. Es necesario aumentar el conocimiento sobre los consumidores, para que sea posible focalizar la atención en un segmento específico, centrando las actividades de *marketing* a las necesidades del grupo destinatario y, así, mejorar la capacidad de atracción de compradores potenciales. El modelo elaborado daría soporte a la empresa Windelbar en cuanto a la identificación de esta información. Se espera que venciere el desafío del comercio electrónico mediante este conocimiento y aumentare la cuota de conversión baja implementando herramientas eficientes derivadas de las respuestas en la encuesta.

III. Bibliografía

III.1. Literatura

- Arce-Urriza, M. & Cebollada-Calvo, J.** (2011) "Una comparación del comportamiento del consumidor en los canales online y offline: sensibilidad al precio, lealtad de marca y efecto de las características del producto", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 14, n° 2, pp. 102-111.
- Benitez-Eves, T.** (2013) "In a Flash", *Gifts & Decorative Accessories*, vol. 114, n° 1, pp. 52-58.
- Boslau, M.** (2009) *Kundenzufriedenheit mit Selbstbedienungskassen im Handel: Der Erklärungsbeitrag ausgewählter verhaltenswissenschaftlicher Ansätze*, Georg-August-Universität, Goettingen.
- Brunner, R. & Zeltner, W.** (1980) *Lexikon zur Pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik*, Reinhardt, Múnich.
- Casadesús, M., Heras, I. & Merino, J.** (2005) *Calidad práctica: Una guía para no perderse en el mundo de la calidad*, Pearson Educacion, Madrid.
- Davis, F., Bagozzi, R. & Warshaw, P.** (1989), "User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models", *Management Science*, vol. 35, n° 8, pp. 982-1003.
- Del Aguila Obra, A.** (2000) *Comercio electrónico y estrategia empresarial*, 2ª edición, RA-MA, Madrid.
- Ecommerce Europe** (2014) *European B2C E-commerce Report 2014*, Ecommerce Europe, Bruselas.
- Fernández Nogales, A.** (2004) *Investigación y técnicas de mercado*, 2ª edición, ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón, Madrid.
- Foscht, T. & Swoboda, B.** (2011) *Käuferverhalten: Grundlagen, Perspektiven, Anwendungen*. 4ª edición, Gabler, Wiesbaden.
- Fragouli, E. & Noutrixa, A.** (2014) "Application of Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) for promoting products and Services in a Local Context: Exploration of a Case", *International Journal of Information, Business & Management*, vol. 6, n° 4, pp. 11-25.

- Frasquet Deltoro, M., Mollá Descals, A. & Ruiz Molina, M.** (2012) "Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional", *Estudios Gerenciales*, vol. 28, n° 123, pp. 101-120.
- Heinemann, G. & Schwarzl, C.** (2010) *New Online Retailing: Innovation and Transformation*, Gabler, Wiesbaden.
- Hofbauer, G., Koerner, R., Nikolaus, U. & Poost, A.** (2008) *Marketing von Innovationen: Strategien und Mechanismen zur Durchsetzung von Innovationen*, 1ª edición, Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Jansen, E. & James, V.** (2006) *NetLingo: The Internet Dictionary*, 1ª edición, NetLingo Inc., Ojai, California.
- Jiménez Martínez, J. & Martín de Hoyos, M^a. J.** (2007) "Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 10, pp. 7-30.
- Keen, C., Wetzels, M., de Ruyter, K. & Feinberg, R.** (2004) "E-tailers versus retailers: Which factors determine consumer preferences", *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 7, pp. 685-695.
- Keeney, R. L.** (1999) "The Value of Internet Commerce to the Customer", *Management Science*, vol. 45, n° 4, pp. 533-542.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P.** (2003) *Konsumentenverhalten*, 8ª edición, Vahlen, München.
- Kroeber-Riel, W. & Groeppel-Klein, A.** (2013) *Konsumentenverhalten*, 10ª edición, Vahlen, München.
- Kuester, S.** (2012) *MKT 301: Strategic Marketing & Marketing in Specific Industry Context*, University of Mannheim, Mannheim.
- Lazarus, R.S.** (1998) "The stress and coping paradigm", *Fifty years of the research and theory of RS Lazarus: An analysis of historical and perennial Issues*, pp. 182-220.
- Maletzke, G.** (1972) *Psychologie der Massenkommunikation*, 2ª edición, Hans Bredow-Institut, Hamburgo.
- Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M.** (2015) *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung: Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele*, 12ª edición, Springer Gabler, Wiesbaden.

- Meißner, K. & Engeli, M. (ed.)** (2009) *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2009*, 1ª edición, TUDpress Verlag der Wissenschaften, Dresde.
- Mehrabian, A. & Russell, J. A.** (1974) *An approach to environmental psychology*. The MIT Press, Cambridge/London.
- Michelis, D.** (2014) *Der vernetzte Konsument - Grundlagen des Marketing im Zeitalter partizipativer Unternehmensführung*, 1ª edición, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Moe, W.W.** (2003) "Buying, searching, or browsing: Differentiating between online shoppers using in-store navigational click-stream.", *Journal of Consumer Psychology*, vol. 13, nº 1&2, pp. 29-40.
- Moe, W.W. & Fader, P.S.** (2004) "Dynamic Conversion Behavior at E-Commerce Sites", *Management Science*, vol. 50, nº 3, pp. 326-335.
- Much, M.** (2013) "Flash-Sale Site Zulily, A New IPO, Clicks With Shopping Moms", *Investors Business Daily*, pp. A06.
- Müller-Hagedorn, L.** (2000) *Zukunftsperspektiven des E-Commerce im Handel*, 1ª edición, Deutscher Fachverlag, Fráncfort del Meno.
- Musiol, G. & Kühling, C.** (2009) *Kundenbindung durch Bonusprogramme - Erfolgreiche Konzeption und Umsetzung*, Springer Verlag, Berlín/Heidelberg.
- Nerdinger, F.W.** (2012) *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen*, 3ª edición, Kohlhammer, Stuttgart.
- OSF** (2015) *16 Tipps für den Aufbau eines interessanten E-Commerce Auftritts: Über den Umgang mit den offensichtlichen und den nicht so offensichtlichen Herausforderungen*, OSF Global, Múnich.
- Porter, M.E.** (1979) "How competitive forces shape strategy", *Harvard Business Review*, edición marzo 1979, pp. 137-145.
- Punj, G.** (2011) "Effect of Consumer Beliefs on Online Purchase Behavior: The Influence of Demographic Characteristics and Consumption Values", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 25, no. 3, pp. 134-144.
- Riehm, U.** (2003) *E-Commerce in Deutschland: Eine kritische Bestandsaufnahme zum elektronischen Handel*, 1ª edición, edition sigma, Berlín.

Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., Molero Ayala, V. M. (2009) *Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing*, 2ª edición, ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

Rivera Camino, J., Arellano Cueva, R., Molero Ayala, V. M. (2013) *Conducta del consumidor, estrategias y tácticas aplicadas al marketing*, 3ª edición, ESIC Editorial, Pozuelo de Alarcón, Madrid.

Sandhusen, R. (2000) *Marketing*, Barron's Educational Series, Hauppauge.

Tesser, L. (2014) "Sold in a flash", *Marketing Week (Online Edition)*, pp. 17-17.

UNCTAD (1999) *Trade and Development Report 1999*, United Nations Publication., Nueva York/Ginebra.

UNCTAD (2015) *Information Economy Report 2015: Unlocking the Potential of E-commerce for Developing Countries*, United Nations Publication., Nueva York/Ginebra.

Verband der Deutschen Internetwirtschaft e.V. (ed.) (2014) *eco Richtlinie für zulässiges e-Mail-Marketing*, 5ª edición, eco Verband der Deutschen Internetwirtschaft e.V., Colonia.

Watson, J. (1913) "Psychology as the behaviorist views it", *Psychological Review*, vol. 20, pp. 158-177.

Wolverson, R. (2012), "High and Low. Online flash sales go beyond fashion to survive", *Time*, vol. 180, n° 19, pp. 9-12.

Zentes, J., Morschett, D. & Schramm-Klein, H. (2012) *Strategic Retail Management.: Text and International Cases*, 2ª edición, Springer Gabler, Wiesbaden.

III.2. Fuentes de internet

Amazon (2015) *Tarifas y opciones de envío a España peninsular e Islas Baleares*.

Disponible en:

https://www.amazon.es/gp/help/customer/display.html/ref=hp_2200906400_tyo/?nodeId=200534000 [Recuperado el 31.05.2015].

Babywalz (2015) *Newsletter abbestellen*. Disponible en: <https://www.babywalz.de/L/0/abmelden.a791.0.html> [Recuperado el 23.05.2015].

- ECC Handel** (2013) *Wie hoch ist die Conversion Rate in Ihrem Online-Shop?* [Página web de Statista] Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/74166/umfrage/conversion-rate-in-online-shops-in-deutschland/> [Recuperado el 01.05.2015].
- Eurostat** (2015) *Top 10 Länder nach E-Commerce-Anteil am Gesamtumsatz der Unternehmen im Jahr 2014.* [Página web de Statista] Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/73412/umfrage/e-commerce-anteil-am-gesamtumsatz-der-unternehmen-2008/> [Recuperado el: 12.05.2015].
- Eurostat** (2015) *E-commerce Statistics.* Disponible en: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics [Recuperado el: 13.05.2015].
- Höhne, S.** (2011) *Lernpsychologie: Behaviorismus.* Disponible en: <http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/behaviorismus> [Recuperado el 29.05.2015].
- IBM** (2013) *Online Fashion Retailer Privalia boosts its Flash Sales Business with IBM Smarter Commerce.* Disponible en: <https://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/40193.wss> [Recuperado el 31.05.2015].
- Kollmann, T., Kirchgeorg, M. & Krieger, W.** (2015a) *Gabler Wirtschaftslexikon, palabra clave: B2A* [Página web de Springer Gabler Verlag] Disponible en: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56943/b2a-v4.html> [Recuperado el 28.05.2015].
- Kollmann, T., Kirchgeorg, M. & Krieger, W.** (2015b) *Gabler Wirtschaftslexikon, palabra clave: B2B* [Página web de Springer Gabler Verlag] Disponible en: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56943/b2b-v9.html> [Recuperado el 28.05.2015].
- Kollmann, T., Kirchgeorg, M. & Krieger, W.** (2015c) *Gabler Wirtschaftslexikon, palabra clave: Business-to-Consumer Markt* [Página web de Springer Gabler Verlag] Disponible en: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57568/business-to-consumer-markt-v10.html> [Recuperado el 28.05.2015].
- Konrad, A.** (2014) *Can Faster Shipping Make Shoppers Love Fab.com Again?* (21.02.2014). Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/alexkonrad/2014/02/21/fab-shipping-faster-stella/> [Recuperado el 31.05.2015].

- Metro Gruppe** (2014) *Veränderung des Einzelhandelsumsatzes in Westeuropa nach Ländern in den Jahren 2010 bis 2013*. Disponible en: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/199416/umfrage/entwicklung-der-einzelhandelsumsaetze-in-westeuropa-nach-laendern> [Recuperado el 31.05.2015].
- Montag, T.** (2013) *Mundpropaganda* [Página web de Gründerlexikon 2.0] Disponible en: <http://www.gruenderlexikon.de/mundpropaganda> [Recuperado el: 25.05.2015].
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea** (2011) *Directiva 2011/83/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 25 de octubre de 2011 sobre los derechos de los consumidores*. Disponible en: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0064:0088:ES:PDF> [Recuperado el: 14.02.2015].
- Perner, L.** (2010) *Consumer Behaviour: The Psychology of Marketing* [Página web de University of Southern California] Disponible en: <http://www.consumerpsychologist.com/index.html> [Recuperado el: 14.02.2015].
- Windelbar** (2015) *Firmeninfos*. Disponible en: http://www.windelbar.de/ueber_uns/ [Recuperado el 31.05.2015].
- Wirtschaftslexikon24** (2015) *Definition: Modell*. Disponible en: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/modell/modell.htm> [Recuperado el: 30.05.2015].
- Wübbenhorst, K.** (2015a) *Gabler Wirtschaftslexikon, palabra clave: intervenierende Variable* [Página web de Springer Gabler Verlag]. Disponible en: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12601/intervenierende-variable-v6.html> [Recuperado el 29.05.2015].
- Wübbenhorst, K.** (2015b) *Gabler Wirtschaftslexikon - palabra clave: Benchmarking* [Página web de Springer Gabler Verlag] Disponible en: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2297/benchmarking-v7.html> [Recuperado el: 22.05.2015].

IV. Anexo

IV.1. Anexo 1: Comunicación con la empresa Windelbar

Brainstorming 1 with Laura Schulte and Juliane Peters (CEO and Operations Manager of Windelbar)

First Contact: 21th of October, 2014. Skype Interview.

Content: What are current topics at Windelbar?

- Expansion
- Conversion Rate
- Position in the German Market
- Customer's Profile
- Online Shopping Club – Customer's Acceptance of the Business Model

After the discussion with the two Managers, it was clear that one of the most important topics is the low conversion rate of the Windelbar members.

The conclusion was that the Bachelor Thesis should be written about the conversion rate and ways to improve it. To achieve that, the bullet points “conversion rate”, “Customer's Profile” and “Customer's Acceptance of the Business Model” are going to be combined.

Relevant information for that topic:

- Base of registered members: approx. 1 million
- Conversion rate: approx 0,75%
- Google Analytics used as analysis tool for web site

Brainstorming 2 with Laura Schulte

9th of January, 2015. Face to face conversation.

Content: Concretion of the Bachelor Thesis' topic

During the research about the discussed topics, the “Consumer Behavior” seemed to be an important part of the bullet points mentioned above. It was obvious, that windelbar would need to know more about their consumers to be able to react and to improve their

conversion rate. That is why the consumer behavior is going to be included in the content of the Thesis.

Brainstorming 3 with Laura Schulte

10th of February, 2015. Skype Conversation.

Content: Ways to gather information about the members of windelbar

Obviously, the need to gather information would lead to set up a questionnaire for the members of windelbar. Since there are no financial resources for these kinds of projects, it was necessary to find a better way to address the members in order to gather information. The idea was born to include a survey in some of the communication channels existing. Since windelbar is reorganizing their Newsletter, it seemed a good plan to include this survey in the newly designed newsletter. To avoid a high variation level, the survey is going to be implemented in the deregistration process of the newsletter. That means that as soon as a member does not want to receive the newsletter of windelbar anymore, he/she is going to be asked to answer some questions. The advantage is, that the survey is only answered by members, which do not want to stay informed about the offers of windelbar, which represents a low level of interest in the Online Shop. This low level could be a sign that this specific member would not convert to a buyer at the windelbar shop. So it seemed to be a good target audience of the survey.

Reasons why a global survey is not possible:

- Setting up a survey is cost and time intensive
- Windelbar does not want to include long testing periods. The survey to elaborate should rather be an economic and agile tool, to obtain ROI in a fast way, to be able to react as soon as possible
- There is no qualified personnel in Windelbar, no experience in setting up a survey.

Direct competitors of Windelbar:

- Zulily
- Babywalz
- Zalando-lounge
- Amazon buyVIP

Marketing Tools of Windelbar:

- TV Spots
- SOE (e.g. google)
- Facebook posts
- Online adverts
- Contact to blogs for parents
- Customer Retention Scheme “Familien-Bonusporgramm”

Brainstorming 4 with Laura Schulte and Juliane Peters

29th of March, 2015. Skype Conversation.

Content: Existing information about the customers and general information about windelbar

In order to be able to develop a question catalogue for the survey, it was necessary to know about the information of the members, which windelbar already possesses. It has to be distinguished between two different groups:

- Members: Name and Surname, E-Mail
- Members who have already bought something at windelbar: Name and Surname, Region (postal code), product preferences

However, the given information is not enough to define a market segment or the customer profile of windelbar’s members.

Another point was the general information about windelbar. Information was given about windelbar’s results, employees, organization, conversion rate and marketing/ advertising tools.

Discussion of the Results with Laura Schulte and Juliane Peters

19th of May, 2015. Face to face conversation.

Presentation and final discussion of the findings and results. The compiled model was discussed, as well as the questions deviated. Next steps were defined: translation of Bachelor Thesis to have the results and the model in German. Brainstorming session with Windelbar employees using recommended questions as initial point.

IV.2. Anexo 2: Base de Datos del análisis *Benchmarking*

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Página web	Inscripción
123babyland.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
42hrsclub.com	correo electrónico, nombre y apellidos
4little.de	correo electrónico, nombre y apellidos
achica.fr	correo electrónico, nombre y apellidos
babyartikel.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
babybutt-de.erwinmueller.com	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
baby-community.com	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
babydiscount.net	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
baby-markt.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (inscripción: bono de 5 €)
babyone.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: datos de hijos)
babyon-lineshop.de	correo electrónico, nombre y apellidos
babyprofi.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
babysshop-itkids.com	correo electrónico, nombre y apellidos
baby-walz.de	correo electrónico, nombre y apellidos, dirección (opcional: fecha de nacimiento)
bellenandclive.com	correo electrónico, nombre y apellidos
brandally.co.uk	correo electrónico, nombre y apellidos
brands4friends.de	correo electrónico, nombre y apellidos
buyvip.com (amazon)	correo electrónico, nombre y apellidos
cabane-chic.com	correo electrónico, nombre y apellidos
catimini.com	correo electrónico, nombre y apellidos
clubsale.de	correo electrónico, nombre y apellidos
dreivip.com	correo electrónico, nombre y apellidos
eboutic.ch	correo electrónico, nombre y apellidos
exclusivesales.co.uk	correo electrónico, nombre y apellidos
fab.com	correo electrónico, nombre y apellidos
fanbanan.com	correo electrónico, nombre y apellidos
fashionfriends.ch	correo electrónico, nombre y apellidos
hautelook.com	correo electrónico, nombre y apellidos
ideel.com	correo electrónico, nombre y apellidos
inviptus.com	correo electrónico, nombre y apellidos
kidiliz.com	correo electrónico, nombre y apellidos
kidisto.de	correo electrónico, nombre y apellidos
label-park.com	correo electrónico, nombre y apellidos
limango.de	correo electrónico, nombre y apellidos

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Nacionalidad	Gama de productos	Online Shopping Club?	Flash Sales?	on-line vs. multicanal	Correos electrónicos mensual
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	0
NL	moda y accesorio	sí	no	on-line	0
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	4
FR	accesorios para la vivienda	sí	sí	on-line	36
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	7
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	0
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	0
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	0
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	11
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	4
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	1
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	0
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	1
D	artículos para lactantes y niños	no	no	multicanal	18
USA	moda y accesorio	sí	sí	on-line	41
UK	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	61
D	moda y accesorio	sí	sí	on-line	65
D ES	moda y moda para niños	sí		on-line	73
FR	artículos para lactantes y niños	sí	sí	on-line	28
FR	moda y moda para niños	sí	no	multicanal	4
D	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	0
ES	moda y moda para niños	sí	no	on-line	58
CH I NL	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	49
UK	moda y accesorio	sí	sí	on-line	0
USA	moda y accesorio	sí	sí	on-line	28
USA	artículos para lactantes y niños	sí	no	on-line	0
CH	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	56
USA	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	31
ES	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	51
ES I FR GB PL	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	34
FR	artículos para lactantes y niños	sí	no	on-line	8
D	artículos para lactantes y niños	sí	sí	on-line	31
D FR	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	14
D	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	31

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Correos electrónicos semanal	¿Pregunta sobre frecuencia?	Preguntas/ Comentarios
0,00	/	/
0,00	/	/
1,00	no	/
9,00	no	/
1,75	no	/
0,00	/	/
0,00	/	/
0,00	/	/
2,75	no	/
1,00	no	/
0,25	no	/
0,00	/	/
0,25	no	/
4,50	sí	caso Babywalz se detalla en el trabajo
10,25	sí	/
15,25	no	/
16,25	sí	/
18,25	sí	/
7,00	no	/
1,00	no	/
0,00	/	/
14,50	sí	/
12,25	sí	frecuencia, no se ha registrado, contenido
0,00	no	/
7,00	sí	contenido del boletín
0,00	/	/
14,00	sí	contenido del boletín
7,75	sí	/
12,75	sí	feedback individual
8,50	sí	frecuencia y contenido
2,00	no	/
7,75	no	/
3,50	no	/
7,75	sí	frecuencia y contenido

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Página web	Inscripción
myhabit.com (amazon)	correo electrónico, nombre y apellidos
myprivateboutique.de	correo electrónico, nombre y apellidos
mystore.ch	correo electrónico, nombre y apellidos
Babyartikel24.de	correo electrónico, nombre y apellidos
piustyle.com	correo electrónico, nombre y apellidos
primeriti.es (El Corte Inglés)	correo electrónico, nombre y apellidos
privalia.com	correo electrónico, nombre y apellidos
private-outlet.de	correo electrónico, nombre y apellidos
ratzfatz-kindermode.de	correo electrónico, nombre y apellidos
rebajasvip.com	correo electrónico, nombre y apellidos
renttherunway.com	correo electrónico, nombre y apellidos
ruelala.com	correo electrónico, nombre y apellidos
shopvip.com	correo electrónico, nombre y apellidos
showroomprive.com	correo electrónico, nombre y apellidos
snapstore.fr	correo electrónico, nombre y apellidos
spartoo.es	correo electrónico, nombre y apellidos
surinvitation.fr	correo electrónico, nombre y apellidos
tartine-et-chocolat-boutique.com	correo electrónico, nombre y apellidos
vente-aglae.com	correo electrónico, nombre y apellidos
vente-en-or.com	correo electrónico, nombre y apellidos
vente-exclusive.com	correo electrónico, nombre y apellidos
vente-privee.com	correo electrónico, nombre y apellidos
westwing.de	correo electrónico, nombre y apellidos
windelbar.de	correo electrónico, nombre y apellidos
zalando-lounge.de	correo electrónico, nombre y apellidos
zgeneration.com	correo electrónico, nombre y apellidos
zulily.co.uk	correo electrónico, nombre y apellidos

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Nacionalidad	Gama de productos	Online Shopping Club?	Flash Sales?	on-line vs. multicanal	Correos electrónicos mensual
USA	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	36
CH	moda y accesorio	sí	sí	on-line	32
CH	moda y accesorio	sí	sí	on-line	31
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	0
ES I FR	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	39
ES	moda y accesorio	sí	sí	multicanal	4
ES I	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	58
D	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	32
D	artículos para lactantes y niños	no	no	on-line	4
ES	moda y accesorio	sí	sí	on-line	26
USA	moda y moda para niños	no	no	on-line	13
USA	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	65
NL	moda y accesorio	sí	sí	on-line	32
ES I FR GB NL	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	31
FR NL	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	33
D ES I FR UK	calzados	no	no	on-line	13
FR	moda y accesorio	sí	sí	on-line	26
FR	artículos para lactantes y niños	sí	no	multicanal	3
FR	moda y accesorio	sí	sí	on-line	13
FR	moda y moda para niños	sí	no	on-line	31
NL	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	35
D ES	moda y moda para niños	sí	sí	on-line	68
D ES I FR CH	accesorios para la vivienda	sí	sí	on-line	41
D	artículos para lactantes y niños	sí	sí	on-line	38
D ES I FR	moda y accesorio	sí	sí	on-line	40
I FR	artículos para lactantes y niños	sí	no	multicanal	5
UK	artículos para lactantes y niños	sí	sí	on-line	31

Anexo 2: Base de Datos Brainstorming

Correos electrónicos semanal	¿Pregunta sobre frecuencia?	Preguntas/ Comentarios
9,00	sí	frecuencia, gama de productos, representación del boletín
8,00	sí	/
7,75	sí	modo de pago, gama de producto, precios, otras tiendas online preferidas
0,00	/	/
9,75	no	/
1,00	no	/
14,50	sí	/
8,00	sí	/
1,00	no	/
6,50	sí	/
3,25	sí	/
16,25	sí	/
8,00	sí	gama de productos, frecuencia, boletín semanal
7,75	sí	contenido del boletín
8,25	sí	usuario ya ha comprado alguna vez en la tienda on-line? Es comprador?
3,25	sí	frecuencia y contenido
6,50	no	/
0,75	no	/
3,25	no	/
7,75	sí	frecuencia y contenido
8,75	sí	frecuencia, contenido, marcas, precios no atractivos, otras tiendas preferidas
17,00	sí	contenido del boletín
10,25	sí	frecuencia, contenido del boletín, gama de productos, experiencia mala
9,50	no	/
10,00	sí	frecuencia, gama de producto, representación del boletín
1,25	no	/
7,75	sí	/
		anotación : artículos para lactantes y niños corresponde a una gama de productos similar a la de windelbar