



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales
Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

Factores determinantes de la internacionalización a través del *e-commerce* en Asia: el caso de ASOS en China

Estudiante: Marta Romero Toural

Director: Prof. Laura Fernández-Méndez

Madrid, mayo 2020

Resumen

Dado el fuerte potencial del mercado electrónico chino y su atractivo para empresas extranjeras, el presente trabajo analiza el comercio electrónico como vía para la expansión internacional de empresas extranjeras en China, a través del caso de estudio de ASOS. Para ello, se realiza un análisis detallado del comercio electrónico en China, incluyendo los factores del entorno, las particularidades y preferencias del consumidor chino, y los principales competidores. A partir de estos análisis, se identifican cuáles son los principales obstáculos, así como los factores de éxito en la entrada al mercado electrónico chino. En base a esto, se concluye exponiendo cuáles son las principales razones que han llevado a ASOS y otras empresas extranjeras similares a fracasar en China. Por último, se proponen algunas soluciones estratégicas concretas que pueden llevar a ASOS y otras empresas con modelos de negocio similares, a tener éxito en este país.

Palabras clave: China, Internacionalización, comercio electrónico transfronterizo, estrategia, ASOS

Abstract

Given the strong potential of the Chinese electronic market and its attractiveness to foreign companies, this paper analyzes electronic commerce as a way for the international expansion of foreign companies in China, through the ASOS case study. For this, a detailed analysis of the electronic commerce in China is carried out, including the factors of the environment, the particularities and preferences of the Chinese consumer, and the main competitors. From these analyzes, the main obstacles are identified, as well as the success factors in entering the Chinese electronic market. Based on this, the conclusion exposes what are the main reasons that have led ASOS and other similar foreign companies to fail in China. Finally, some concrete strategic solutions are proposed that can lead ASOS and other companies with similar business models to be successful in this country.

Key words China, Internationalization, cross-border e-commerce, strategy, ASOS

ÍNDICE GENERAL

1. Introducción	6
2. Objetivos y metodología.....	9
3. Marco teórico	11
3.1. Definición de comercio electrónico	11
3.2. Historia y evolución del comercio electrónico.....	12
3.3. Principales categorías de comercio electrónico.....	19
3.3.1. Comercio electrónico B2C.....	21
3.3.2. <i>E-tailing</i>	23
3.4. Ventajas del comercio electrónico como vía para la internacionalización: comercio electrónico transfronterizo.....	26
3.5. Comercio electrónico en Asia	30
3.5.1. Comercio electrónico en China	32
4. Análisis y Discusión.....	35
4.1. ASOS y su modelo de negocio	35
4.1.1. Introducción sobre ASOS	35
4.1.2. Modelo de Negocio de ASOS	38
4.1.3. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de ASOS.	47
4.1.4. Proceso de internacionalización de ASOS desde el año 2000: foco en el caso de China	48
4.2. Aspectos clave de la internacionalización en China vía comercio electrónico.....	53
4.2.1. Análisis PESTEL de China	53
4.2.2. Comportamiento del consumidor chino en el comercio <i>online</i>	59
4.2.3. Principales barreras de entrada en el mercado electrónico de China .	69
4.2.4. Principales jugadores en el mercado electrónico chino	72
4.2.5. Factores de éxito en la entrada en el mercado electrónico de China: algunos casos de éxito	75
4.3. Posibles estrategias para ASOS y otras empresas que quieran entrar con éxito en China vía comercio electrónico	77
4.3.1. Razones del fracaso de ASOS en China	77
4.3.2. Propuesta: posibles estrategias de entrada en China vía comercio electrónico	80
5. Conclusión	84
6. Bibliografía.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Volumen de ventas mundiales de comercio electrónico B2C de 2009 a 2018 (miles de millones de dólares)	21
Gráfico 2. Ventas globales del sector <i>retail</i> online 2014-2019 (trillones de dólares)	24
Gráfico 3. Tasa de crecimiento anual de las ventas de comercio electrónico en mercados seleccionados (2013-2018)	27
Gráfico 4. Porcentaje de población con acceso a Internet por continente (2019)...	30
Gráfico 5. Porcentaje de ventas online B2C por continente sobre el de las mismas en el mundo en 2019.....	31
Gráfico 6. Crecimiento de la población online en China en el periodo 2015-2019 .	34
Gráfico 7. Evolución de las ventas netas de ASOS entre 2015 y 2019 (millones de libras).....	46
Gráfico 8. Evolución de las ventas totales (millones de libras) e internacionales (% sobre el total) en el periodo 2004-2019	49
Gráfico 9. Número de países donde está presente ASOS (por origen de compras)	50
Gráfico 10. Patrones de consumo: número de usuarios de Internet por actividad en China en 2018 (millones).....	61
Gráfico 11. Distribución por edad de los consumidores online chinos en 2018	62
Gráfico 12. Productos con mayor frecuencia de compra online: porcentaje de compras online sobre el total de compras por categoría de productos en 2018.....	63
Gráfico 13. Distribución de consumidores chinos según preferencia de procedencia de productos	64
Gráfico 14. Patrones de consumo: expectativas y comportamientos de los sobre los costes de envío	66
Gráfico 15. Patrones de consumo: opiniones sobre las opciones de entrega de los pedidos online.....	66
Gráfico 16. Preferencias de métodos de pago: cuota de mercado de las aplicaciones de pago móvil por tasa de penetración en 2018 en China.....	67
Gráfico 17. Distribución de las compras online por dispositivo desde el que se realizan (2017-2019).....	68
Gráfico 18. Principales razones para comprar online en China	68
Gráfico 19. Principales razones de insatisfacción de los consumidores chinos al comprar online	71
Gráfico 20. Principales tiendas online en China por volumen de ventas en 2018...	73

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Definiciones de comercio electrónico	11
Tabla 2. Clasificación de <i>e-commerce</i> por tipo de transacción	19
Tabla 3. Categorías del comercio electrónico B2B	22
Tabla 4. Principales ventajas y retos del <i>e-tailing</i>	25
Tabla 5. Principales mercados de comercio electrónico transfronterizo en 2018... 27	
Tabla 6. Volumen de ventas de comercio electrónico y porcentaje de acceso a Internet en los principales países del continente asiático en 2019	31
Tabla 7. Costes incurridos por ASOS en los años 2018 y 2019 (millones de libras) 45	
Tabla 8. Fuentes de ingresos de ASOS por región geográfica en 2019 (millones de libras)	46
Tabla 9. Líderes mundiales en el comercio electrónico C2C y B2C (2019).....	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del comercio electrónico hasta el <i>e-tailing</i>	23
Figura 2. Valor absoluto de las transacciones de <i>e-tailing</i> (\$) y porcentaje del total de ventas online de <i>retail</i> en cada país en 2019	32
Figura 3. Principales hitos en la historia de ASOS (2000-2019).....	36
Figura 4. Cifras clave sobre ASOS (2019).....	37
Figura 5. Esquema del modelo de negocio de ASOS	38
Figura 6. Porcentaje de cada tipo de marca ofrecida por ASOS en su página web 40	
Figura 7. Principales características del comprador online chino	62

1. Introducción

Durante las últimas décadas, se han producido fuertes cambios en todos los ámbitos de la actividad humana como consecuencia de la globalización y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Como consecuencia, los negocios, el comercio y la producción de bienes y servicios se desarrollan en un escenario cada vez más interconectado, dinámico y en continuo cambio y evolución. Es este escenario precisamente el que hace posible una constante interacción entre personas, sin importar en que parte del mundo se encuentren. De esta manera, gracias a las nuevas tecnologías y las redes mundiales de información, como Internet, la distancia y el tiempo han dejado de ser un obstáculo para que los distintos productos y servicios puedan tener un alcance mundial.

Este contexto se ha visto acompañado por la irrupción de la electrónica de consumo, con dispositivos como teléfonos móviles, *tablets*, ordenadores portátiles, televisores inteligentes, entre otros, que están cada vez más al alcance de un mayor número de personas. Todo ello ha generado un fuerte cambio en la mentalidad de la sociedad actual, que incorpora, de forma creciente, las tecnologías en todas sus actividades cotidianas. De esta manera, todo sucede, y cada vez en mayor medida, en un mundo digital: el trabajo, el entretenimiento, las relaciones interpersonales o la educación. Por su puesto, los negocios no se han quedado fuera de este mundo digital, siendo la aparición del comercio electrónico una de las principales manifestaciones del cambio experimentado por los negocios en la nueva era digital.

Es precisamente con la aparición de Internet cuando nace el comercio electrónico, tal y como lo conocemos hoy. Por comercio electrónico se entiende, de manera general, cualquier actividad de compra y venta de productos y servicios, que utiliza Internet y otras redes electrónicas, para poner en contacto a una empresa determinada con proveedores y consumidores. Todo esto es posible gracias a las redes mundiales de información, que están transformando el mundo y permitiendo un mayor acercamiento entre las personas a través de las innovadoras tecnologías de comunicación. Como consecuencia, desde su nacimiento, el comercio electrónico no ha dejado de crecer a nivel mundial e incorporar aspectos cada vez más innovadores. En concreto, las ventas mundiales del comercio electrónico entre empresas y consumidores han crecido, en tan solo 10 años (2009-2018) un 1.245% (Varas, 2018).

Ahora bien, cabe señalar que la evolución experimentada por el comercio electrónico no ha sido la misma en todas las regiones del mundo. Por ejemplo, en el caso de Asia, debido a la fuerte restricción de acceso a Internet que sufren en la mayor parte del continente asiático, el comercio electrónico ha estado tradicionalmente en una situación de desventaja frente a otros mercados como Estados Unidos o Europa Occidental. De hecho, Asia sigue siendo la región con un menor porcentaje de población con acceso a Internet. Sin embargo, cabe señalar que, a pesar de que las condiciones de esta región no son las más idóneas para el desarrollo del comercio electrónico, la rápida adopción de las nuevas tecnologías en Asia, unida a unos consumidores muy habituados al comercio electrónico, han convertido a Asia en el lugar del mundo con un mayor volumen de ventas *online*.

Dentro de Asia, cabe destacar el caso concreto de China, objeto de estudio del presente trabajo. En China, el fuerte crecimiento económico experimentado en los últimos años, unido a la revolución de Internet, han dado lugar a una fuerte transformación del comercio minorista. Esto, a su vez, ha abierto la vía para el auge en la innovación tecnológica y de las actividades empresariales. De hecho, el comercio electrónico en China, en tan solo una década, ha pasado de representar un 1% del global, a convertirse, a día de hoy, en el mayor mercado de comercio electrónico en el mundo, representando un 42% del global. Aun así, todavía aproximadamente un 75% de las compras que se realizan en el sector *retail*, se hacen en tiendas físicas. Esto muestra que el comercio electrónico en China destaca por el fuerte potencial que tiene para conseguir un mayor crecimiento, lo que le convierte en un mercado altamente atractivo para las empresas, tanto locales como extranjeras.

Pero el papel del comercio electrónico no se limita al ámbito local, sino que se ha convertido en una de las maneras preferidas por las distintas empresas para hacer llegar sus productos a otras partes del mundo de una manera sencilla y barata. Esto es lo que se conoce como comercio electrónico transfronterizo, que consiste en la utilización por las empresas del canal online para comercializar sus productos en el exterior, sin necesidad de abrir una tienda física. Debido a las fuertes barreras de entrada que existen para expandirse a un nuevo país a través de canales tradicionales, y los fuertes costes de implantación de una red comercial física en una nueva área geográfica, las empresas utilizan cada vez más el comercio electrónico como vía para entrar en nuevos mercados

(Varas, 2018). Por esta razón, el comercio electrónico transfronterizo no ha dejado de crecer en los últimos años.

En concreto, China, al tratarse de una de las principales economías del mundo y tener un mercado electrónico fuertemente desarrollado, es uno de los puntos de atención de aquellas empresas extranjeras que buscan expandirse a nuevos mercados vía comercio electrónico. Sin embargo, a pesar del atractivo del mercado electrónico chino, las empresas extranjeras que quieran aprovechar la oportunidad de entrar al mismo, deben estar fuertemente preparadas para seguir el ritmo del rápido crecimiento del comercio electrónico en este país, además de adaptarse a las peculiaridades del consumidor chino. De hecho, el mercado chino presenta algunas peculiaridades que lo hacen sustancialmente diferente al de cualquier país occidental y que han llevado al fracaso, a muchas empresas extranjeras de éxito que, sin embargo, no han sabido adaptarse a esas peculiaridades. Este ha sido el caso de ASOS, empresa objeto de estudio del presente trabajo. Por esta razón, es especialmente importante en este caso, llevar a cabo un exhaustivo análisis del mercado electrónico chino, incluyendo las barreras de entrada, los competidores, así como los patrones de consumo de los consumidores chinos de comercio online.

Es aquí precisamente donde radica el interés del presente trabajo, pues se va a realizar un análisis detallado del mercado electrónico chino, con el fin de proponer factores importantes a tener en cuenta, así como soluciones estratégicas tanto para aquellas empresas que, como ASOS, han fracasado al entrar en China vía comercio electrónico, como para aquellas que pretenden hacerlo en los próximos años. Además, esto es especialmente interesante ya que, hasta ahora, hay muy poco escrito sobre cuáles son las principales razones por las que muchas empresas extranjeras acaban fracasando en China, así como qué es lo que tendrían que hacer para tener éxito, en especial en el mercado electrónico.

2. Objetivos y metodología

El objetivo general de este trabajo es identificar los factores determinantes que ayudan y/o dificultan la expansión internacional de las empresas hacia Asia, y en particular a China, a través del comercio electrónico. Para ello, se va a estudiar el caso de ASOS en China. Adicionalmente, van a proponerse iniciativas estratégicas que puedan ayudar a hacer frente a las posibles complejidades que puedan surgir en la entrada al mercado electrónico chino y que podrían llevar al éxito de la implantación de un modelo de negocio como el de ASOS en este país.

Para alcanzar este objetivo, se utiliza una metodología de carácter cualitativo. En la primera parte se ha realizado una revisión sistemática de la literatura sobre comercio electrónico para la creación del marco teórico del trabajo. Para ello, se han consultado principalmente los artículos académicos incluidos en la base de datos EBSCO. Además, se ha completado esa búsqueda con una adicional en *Google Scholar*, con el objetivo de completar la anterior y que todos los trabajos relevantes en el área estuviesen incluidos. Para esta búsqueda se han utilizado las siguientes palabras clave: comercio electrónico, China, internacionalización, comercio electrónico transfronterizo y comercio electrónico B2C.

En la segunda parte del trabajo se combina la técnica del estudio de caso con un análisis puramente exploratorio y descriptivo del mercado electrónico chino. La combinación de ambas técnicas permitirá plantear al final una serie de estrategias a seguir para la entrada a través del comercio electrónico en China.

Mediante la técnica del estudio de casos se desarrolla el caso de ASOS en China. Para ello, se ha realizado un análisis del modelo de negocio de ASOS, así como de su estrategia de entrada en China. Dada la imposibilidad de acceder de forma directa a la empresa y poder realizar entrevistas en profundidad con miembros de la misma, se ha tenido que recurrir principalmente a información secundaria procedente de la propia empresa.

El uso de la metodología de estudio de caso es útil para el presente trabajo debido a la falta de información que existe sobre el tema en cuestión (Yacuzzi, 2005). De hecho, el carácter revelador del caso permite observar y analizar un fenómeno relativamente

desconocido sobre el que pueden hacerse aportaciones de enorme relevancia (Rodríguez Gómez, Gil Flores, y García Jiménez, 1996), como es el caso de la cuestión a analizar en el presente trabajo. Aunque hay bastante literatura sobre el comercio electrónico en China, hay muy poco escrito sobre las razones por las que determinadas empresas extranjeras acaban fracasando en China, a pesar de su éxito en otros países. Por ello, el estudio del caso de una de esas empresas, permite construir teorías sobre ello que van a poder aplicarse a otros casos (Yin, 2012), contribuyendo a cubrir ese vacío de información sobre la entrada a China a través del comercio electrónico, así como las razones de fracaso de algunas de esas empresas. De esta manera, estudiando el caso de ASOS, no solo se han podido identificar las razones de su fracaso, además de proponer soluciones estratégicas, sino que además esto es aplicable a otras empresas que busquen entrar en China en los próximos años. La técnica del caso permite responder a preguntas como la que se plantea en este trabajo, que van más allá del establecimiento de relaciones puramente causales (e.g. el análisis de los motivos más profundos que llevan al éxito y/o fracaso en este mercado) (Tells, 1997).

Mediante el análisis de carácter más descriptivo se pretende conocer mejor el mercado a analizar. Para la realización de este análisis se han utilizado principalmente fuentes de información secundaria como los informes y estadísticas de *E-commerce Foundation* y *GO-Globe*. Con esta metodología se ha realizado un análisis del mercado electrónico en China, incluyendo factores del entorno, comportamientos del consumidor online chino y principales competidores. Este análisis ha permitido identificar las principales barreras de entrada, así como los factores de éxito para la entrada en China a través del comercio electrónico. Así mismo, este análisis ha permitido identificar las razones más importantes que llevaron a ASOS a fracasar en China y concluir finalmente con algunas propuestas estratégicas que podrían ayudar a ASOS y otras compañías similares a tener éxito en China.

3. Marco teórico

3.1. Definición de comercio electrónico

Dado que el presente trabajo va a girar en torno al concepto *e-commerce* o comercio electrónico, es importante dar una definición clara del mismo. Sin embargo, la literatura académica recoge diferentes definiciones y formas de entender este concepto. Por ello, se van a presentar algunas de las definiciones dadas por los académicos, y a continuación, se va a dar una definición propia integradora de todas las anteriores. La Tabla 1 recoge algunas de las definiciones de comercio electrónico que pueden encontrarse en la literatura. Cada una de estas definiciones incorpora algo distinto, resaltado en cada caso. Concreto

Tabla 1. Definiciones de comercio electrónico

Autor	Definición
Asociación Española de la Economía Digital (2012)	El comercio electrónico es la compra-venta de productos y servicios a través de sistemas electrónicos, principalmente Internet.
Alonso (2004)	El comercio electrónico es cualquier forma de transacción comercial en la que un suministrador provee de bienes o servicios a un cliente, a cambio de un pago, donde ambas partes interactúan electrónicamente en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.
AGB (1999)	Incluye dentro del comercio electrónico todas las transacciones de valor incluyendo además de la transferencia de productos y servicios, también de información o pagos a través de redes electrónicas. Esto incluye el uso de la comunicación electrónica como un medio por el que los productos y servicios de valor económico son diseñados, producidos, anunciados, catalogados, almacenados, comprados o entregados.
Wigand (1997)	El comercio electrónico es la aplicación de la tecnología de la información y la comunicación a lo largo de toda la cadena de valor , en la que todos los procesos necesarios para el logro del objetivo de negocio son conducidos electrónicamente.
Andrews (2002)	El comercio electrónico hace referencia a las actividades de negocio que involucran clientes, productores, proveedores de servicios e intermediarios usando redes electrónicas como Internet.

<p>Turban, King, Jae Kyu, Ting-Peng, y Deborrah (2015)</p>	<p>Estos autores consideran muy limitadas las definiciones de otros académicos, que incluyen dentro del comercio electrónico únicamente las transacciones de compra y venta llevadas a cabo por personas dedicadas al negocio.</p> <p>Por ello distinguen entre <i>e-commerce</i> y <i>e-business</i> (negocio electrónico):</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>E-commerce</i>: hace referencia a usar Internet e Intranet para comprar, vender, transportar o comerciar datos, bienes o servicios • <i>E-business</i>: definición más amplia que incluye no solo la compra y venta de bienes y servicios, sino cualquier tipo de negocio que se haga a través de Internet, como servir a los clientes, colaborar con los aliados de negocio, y llevar a cabo transacciones electrónicas dentro de la propia organización. <p>Es decir, consideran el <i>e-commerce</i> como una parte del <i>e-business</i>.</p>
<p>Damanpour (1991)</p>	<p>Este autor utiliza indistintamente los conceptos de <i>e-commerce</i> y <i>e-business</i>, y los define como cualquier actividad de negocios que transforma las relaciones internas y externas para crear valor y explotar las oportunidades del mercado, influenciadas por nuevas reglas de una economía conectada.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de la literatura

En el presente trabajo, para tratar limitar el alcance del concepto, se va a hacer la diferencia entre el comercio electrónico y el negocio electrónico. De esta manera, en base a las definiciones dadas por los distintos académicos expuestas anteriormente, *el comercio electrónico puede definirse como la parte del negocio electrónico, que hace referencia a cualquier actividad de compra y venta de productos, servicios, datos e información, que utiliza Internet, así como otras redes electrónicas para poner en contacto a la empresa en cuestión con proveedores y consumidores.*

3.2. Historia y evolución del comercio electrónico

El *e-commerce* tal y como lo conocemos hoy, dado que está intrínsecamente unido al Internet, nace hacia 1995, siguiendo la aparición de los primeros anuncios publicitarios lanzados por AT&T, Volvo, Sprint, Netscape, Infoseek, entre otros (Laudon y Guercio Traver, 2014). Sin embargo, las aplicaciones más pioneras del comercio electrónico pueden situarse en los años 70, cuando el dinero ya se empezó a transferir electrónicamente, fundamentalmente entre las instituciones financieras. Esto es lo que se

conoce como Transferencias Electrónicas de Fondos o *Electronic Funds Transfer* (ETFs) (Turban et al., 2015), refiriéndose a las transmisiones electrónicas de fondos entre organizaciones a través de redes de comunicación privadas.

A continuación, llegó el Intercambio Electrónico de Datos o *Electronic Data Interchange* (EDI), una tecnología que permite la transferencia de documentos rutinarios (por ejemplo: facturas, pedidos o tarjetas de embarque (Schneider, 2011)) entre organizaciones (Turban et al., 2015). Los formatos estándar usados para los EDI contienen la misma información que las empresas han utilizado siempre en sus facturas, pedidos y documentos de envío, pero que, al ser realizadas electrónicamente, se produce una disminución de costes. Algunos de las empresas pioneras en utilizar este Intercambio Electrónico de Datos fueron General Electric, Sears y Wal-Mart, con el fin de mejorar sus procesos de compra y sus relaciones con los proveedores (Schneider, 2011). El problema de esta tecnología hasta los años 90 fue su alto coste de implementación, ya que suponía comprar ordenadores (tanto hardware como software) y establecer conexiones con todos los socios comerciales utilizando la red o las líneas telefónicas. Sin embargo, esto se arreglaría con la aparición del Internet. De hecho, a principios de los 90 muchos académicos y observadores de las distintas industrias ya empezaron a argumentar que Internet proveería a las empresas más pequeñas con una alternativa al EDI (Schneider, 2011).

Aunque Internet apareció hacia 1969 como un experimento del gobierno de los Estados Unidos, en esos momentos solo lo utilizaban algunos investigadores académicos y otros científicos. Un punto de inflexión en el desarrollo de Internet fue la aparición de la *World Wide Web* o *Web* a principios de los 90, que permitió a las empresas tener un sitio en Internet, con sus textos y fotos. Fue precisamente cuando Internet empezó a comercializarse, a mediados de los 90, cuando empieza a hablarse de comercio electrónico y empiezan a surgir numerosas empresas basadas en Internet (e.g. *dot-coms*, *start-ups*) (Turban et al., 2015). Es por esta razón, que en el presente trabajo se considera que el comercio electrónico nace como tal en 1995, y es este año, a partir del cual se va a explicar la historia y evolución del mismo.

Para explicar cómo ha ido evolucionando el comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad, se va a dividir este periodo en diversas etapas. Los distintos autores han realizado diferentes divisiones de estos años. Por ejemplo, Schneider distingue entre

dos grandes olas de comercio electrónico: la primera de 1995 a 2000, y una segunda de 2004 a la actualidad (Schneider, 2011); por otro lado, Laudon y Guercio Traver (2014) hablan de tres grandes periodos: el periodo de invención (1995-2000), el periodo de consolidación (2001-2006) y el periodo de reinversión con la expansión social, móvil y local (2007-actualidad). En el presente trabajo, se va a explicar de una manera breve la historia del comercio electrónica, haciendo una combinación de ambas clasificaciones. De esta manera, se va a distinguir entre tres grandes etapas:

- 1995-2000: primer boom del comercio electrónico
- 2000-2003: la explosión de la burbuja del comercio electrónico (*Dot-Com Bubble Bust*)
- 2004-Actualidad: segundo boom y consolidación del comercio electrónico

Periodo de 1995 a 2000: primer boom del comercio electrónico

Los primeros años del comercio electrónico fueron un periodo de fuerte crecimiento y gran innovación, empezando en 1995 con el primer uso generalizado de la Web para anunciar productos. Durante este periodo, el comercio electrónico significaba vender productos generalmente básicos, al por menor. Todavía no se había desarrollado lo suficiente para productos más complejos y el marketing estaba limitado a anuncios no demasiado sofisticados y motores de búsqueda poco potentes. Aun así, durante estos primeros cinco años de comercio electrónico, surgieron muchos negocios basados en Internet, que lograban la financiación suficiente ya que los inversores estaban dispuestos a aportar fondos, independientemente del coste, ya que tenían miedo a perderse la oportunidad de hacer grandes cantidades de dinero (Rayport y Jaworski, 2001).

Este periodo de fuerte crecimiento terminó en el año 2000, con la caída de los valores en bolsa y la desaparición de miles de empresa. Esto es lo que se conoce como el *dot-com crash* (Laudon y Guercio Traver, 2014). Este fenómeno es en gran parte consecuencia del fuerte optimismo que existía en este periodo por unirse a la ola del comercio electrónico. Muchas compañías (conocidas como *dot-com*) se lanzaron y todos los inversores asumían que todas las compañías que se lanzaran online, iban a tener éxito. Como consecuencia, se financiaron compañías que finalmente no tuvieron éxito, estando en su mayor parte sobrevaloradas. Como resultado, muchas de esas compañías se hundieron, dejando a los inversores con grandes pérdidas, hecho que se explicará en más detalle en la siguiente etapa.

Estos primeros años de *e-commerce* estuvieron marcados por expectativas de obtener grandes beneficios de la nueva tecnología, poniendo el énfasis en conseguir una gran visibilidad en el mercado de una manera rápida. Por otro lado, la principal fuente de financiación para las empresas que se embarcaban en esta nueva forma de hacer negocios, eran los fondos de capital riesgo. Adicionalmente, había una ideología fuertemente extendida de que los gobiernos no iban a poder regular Internet y que las organizaciones más tradicionales eran demasiado lentas y burocráticas, demasiado estancadas en las formas antiguas de hacer negocios, para competir en el comercio electrónico (Laudon y Guercio Traver, 2014).

De esta manera, existía una fuerte creencia de que los emprendedores más jóvenes, que no estaban sumidos en esa forma tradicional de hacer negocios, eran la fuerza que iba a impulsar el comercio electrónico, contando además con el apoyo de muchos inversores. El énfasis estaba en destruir los canales de distribución tradicionales y des-intermediar¹ los canales existentes, usando compañías que operaban puramente en la red y que buscaban obtener ventajas del primer entrante (*first mover advantage*)² (Laudon y Guercio Traver, 2014). De esta manera, este periodo estuvo caracterizado fundamentalmente por la experimentación, la capitalización y la hiper-competición (Varian, 2000)

Por último, cabe señalar que este primer boom del comercio electrónico tuvo lugar fundamentalmente en Estados Unidos, lo que es una de las principales diferencias con el segundo periodo de fuerte crecimiento del comercio electrónico que tuvo lugar a partir del 2004 y que va a ser explicado a continuación. En este sentido, la mayoría de las páginas web estaban en inglés, y no había problemas relacionados con el idioma o la conversión de la moneda, pues el *e-commerce* era un fenómeno que existía fundamentalmente en Estados Unidos (Schneider, 2011).

¹ Desintermediación: eliminación de los intermediarios existentes tradicionalmente entre los productores y los consumidores, y sustitución de los mismos por una relación directa entre consumidores y productores (Laudon y Guercio Traver, 2014).

² *First mover advantage*: ventaja que tiene la compañía que es la primera en entrar en una determinada área del mercado y se mueve rápido para conseguir cuota de mercado (Laudon y Guercio Traver, 2014).

Periodo de 2000 a 2003: la explosión de la burbuja del comercio electrónico

Al periodo comprendido entre los años 2000 y 2003, que tuvo lugar tras el primer boom del comercio electrónico de la segunda mitad de los años 90, se le conoce como *Dot-Com Bubble Bust* (Schneider, 2011). Durante este periodo, se produjo una caída del comercio electrónico, que se vio acompañada de muchas críticas que ponían en duda el éxito a largo plazo de esta nueva forma de hacer negocios (Laudon y Guercio Traver, 2014).

Como se ha mencionado anteriormente, esta situación se produce principalmente debido al fuerte optimismo que existía en los primeros años de desarrollo del comercio electrónico (lo que después ha sido descrito como una exuberancia irracional), que hizo que los inversores no quisieran quedarse atrás ni perderse la oportunidad de hacer grandes cantidades de dinero participando en el comercio electrónico. A medida que más inversores competían por un número fijo de buenas ideas, el precio estas ideas subió. Además, muchas de ellas, debido a la rapidez con la que fueron llevadas a cabo, sufrieron de una implementación muy pobre, e incluso, algunas malas ideas fueron financiadas y llevadas a cabo, por no dedicarle el tiempo suficiente. Como consecuencia, más de 5,000 de esas nuevas compañías en Estados Unidos fracasaron y fueron adquiridas en el periodo de recesión sufrido por el comercio electrónico a partir del año 2000 (Schneider, 2011).

Sin embargo, a pesar de todo el pesimismo que existía entre los años 2000 y 2002, que proclamaba la desaparición del comercio electrónico, las ventas de los negocios B2C siguió creciendo en este periodo de recesión. Aunque, cabe señalar que, este crecimiento fue más lento que el experimentado por el comercio electrónico en los primeros años desde su nacimiento. Por tanto, esta recesión tan anunciada por los medios de comunicación fue realmente una ralentización y no un colapso: después de cuatro años de fuerte crecimiento, las ventas online pasaron de duplicarse o incluso triplicarse cada año a crecer a una tasa anual del 20 o 30% desde el año 2000, tasa parecida a la que se dio después durante la crisis económica que comenzó el año 2008 (Rayport y Jaworski, 2001).

Periodo 2004-actualidad: segundo boom del comercio electrónico

A partir del año 2004, el comercio electrónico volvió a tener un fuerte crecimiento

como el experimentado durante el periodo de 1995 a 2000. Sin embargo, con la internacionalización, el desarrollo de la economía a nivel mundial, así como el desarrollo continuo de nuevas tecnologías, se produjeron fuertes cambios en el comercio electrónico, que hicieron que este fuera sustancialmente diferente a sus fases iniciales (Laudon y Guercio Traver, 2014).

Uno de los factores que más impulsó la consolidación del comercio electrónico en este periodo, fue el incremento del número de personas con acceso a Internet. Por un lado, se expandió la red de banda ancha tanto en los hogares, como en las empresas. Por ejemplo, la mayoría de las estimaciones realizadas por las industrias, muestran que hacia 2004, solo el 12% de los hogares en Estados Unidos contaban con redes de banda ancha, mientras que, a finales de 2009, ese porcentaje había subido a alrededor del 60% (Schneider, 2011). Por otro lado, se produjo un aumento del poder adquisitivo de las personas, así como una reducción de los precios de los ordenadores y otros dispositivos clave para el acceso a Internet (Laudon y Guercio Traver, 2014), impulsando el desarrollo del comercio electrónico.

Además, como ya se ha mencionado anteriormente, durante los primeros años el comercio electrónico era un fenómeno que tuvo lugar fundamentalmente en Estados Unidos. Sin embargo, en este segundo boom, pasó a tener un alcance mucho más global, con personas haciendo negocios en muchos países y, por tanto, en diferentes idiomas. Como consecuencia, la traducción de idiomas y la conversión de la moneda pasaron a ser dos nuevos obstáculos importantes para el comercio electrónico global de este periodo (Schneider, 2011).

Otra diferencia importante tiene que ver con las formas de financiación: mientras que, en el primer boom, había muchos inversores entusiasmados y dispuestos a aportar los fondos necesarios para explotar esas nuevas oportunidades de comercio electrónico, en este segundo boom, tras los fracasos ocurridos en el año 2000, las compañías ya establecidas usan sus propios fondos para financiar su expansión gradual en el comercio electrónico. Como consecuencia el comercio electrónico crece de una manera más estable y lenta que en el primer periodo, cuando los inversores aportaban fondos independientemente del coste que les supusiera o la validez de las ideas en las que invertían (Schneider, 2011).

Adicionalmente, en este periodo de consolidación, el comercio electrónico pasó de incluir únicamente productos al por menor, a incluir también servicios más complejos como servicios financieros o de viajes (Laudon y Guercio Traver, 2014). A esto se fue uniendo la aparición de nuevos dispositivos tecnológicos que sirven como medio para el comercio electrónico, como es el caso de los *smartphones* (en este caso hablamos de comercio móvil o *m-commerce*) La disponibilidad de estos dispositivos, así como el bajo coste de acceso a Internet a través de estos, hizo que el comercio electrónico móvil pase a existir a gran escala por primera vez. En la misma línea, destaca otro grupo de tecnologías que hace posible el surgimiento de nuevos negocios en la web. Este es el caso de lo que se conoce como Web 2.0, que incluye el *software* que permite a los usuarios de las páginas web participar en la creación, edición y distribución del contenido de una página web propiedad de una tercera parte. Ejemplos de webs que utilizan esta Web 2.0 son Wikipedia, Youtube y Myspace (Schneider, 2011).

Por último, como ya se ha explicado, en el primer periodo muchas empresas e inversores creían que la primera página web en ofrecer un determinado producto o servicio, les daría la oportunidad de tener éxito (*first mover advantage*). Sin embargo, a medida que se han hecho más investigaciones, muchos académicos se han dado cuenta de que ser el primero no necesariamente lleva al éxito. Por el contrario, los primeros en actuar son los que tienen que invertir más dinero en nueva tecnología, y tratar de adivinar qué es lo que los consumidores van a querer cuando esas tecnologías estén funcionando. Como consecuencia, la combinación de la fuerte incertidumbre y la necesidad de grandes inversiones, hacen que ser el primero sea demasiado arriesgado. Por esta razón, en esta segunda oelada del comercio electrónico, muchas menos empresas confían en la ventaja de mover primero cuando comienzan un negocio online. Un ejemplo de una empresa que ha tenido un gran éxito sin ser el primero, es Google (Fernández y Usero Sanchez, 2006).

De esta manera, a partir del 2004, comienza un periodo de fuerte crecimiento y consolidación para el comercio electrónico. Especialmente a partir de 2007, con la llegada del iPhone, y hasta la actualidad, el comercio electrónico se ha visto transformado por el fuerte crecimiento de las redes sociales, la expansión de la adopción de dispositivos móviles por parte de los consumidores, así como la inclusión por el comercio electrónico de productos y servicios locales. Por tanto, este periodo puede ser definido como el mundo online “social, móvil y local” (Laudon y Guercio Traver, 2014). De hecho, en este

periodo, a diferencia del primero, el comercio electrónico es mucho más un fenómeno social que un fenómeno tecnológico o de negocio (Laudon y Guercio Traver, 2014).

3.3. Principales categorías de comercio electrónico

La clasificación más común del comercio electrónico es en función de la naturaleza de la transacción y los agentes que participan en esas transacciones. En base a estos dos criterios, Turban et al., (2015) hacen la clasificación que se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2. Clasificación de *e-commerce* por tipo de transacción

Tipo de transacción	Descripción	Ejemplo
<p><i>Business-to-Business</i> (<i>B2B</i>) Empresa a Empresa</p>	<p>Hace referencia a las transacciones de mercado electrónicas entre empresas. Esto incluye empresas de software como servicio (SaaS), alojamiento web, mayorista, etc. Además, incluye la compra y venta de empresas.</p>	<p>Un ejemplo de este tipo de comercio electrónico es Parts.ford.com, el <i>e-commerce</i> oficial de Ford Motor, que se dedica a la venta de partes (baterías para coches filtros, bujías, limpia parabrisas, frenos...) para vehículos Ford y Lincoln a través de sus dos marcas Ford Parts y Ford Motorcraft</p>
<p><i>Business-to-Consumer</i> (<i>B2C</i>) Empresa a Consumidor</p>	<p>Incluye transacciones al por menor de productos y servicios de empresas a consumidores individuales. Esta es la categoría de comercio electrónico que más se da en la realidad.</p>	<p>El consumidor típico en Amazon.com es de este tipo.</p>
<p><i>Business-to-Business-to-Consumer</i> (<i>B2B2C</i>) Empresa a Empresa a Consumidor</p>	<p>En este caso, un negocio (B1) vende un producto a otro negocio (B2), que después vende dicho producto a consumidores individuales que suelen ser clientes o empleados de B2.</p>	<p>Un ejemplo de este tipo de comercio electrónico es Godiva, que vende chocolates directamente a otros negocios, que venden después esos chocolates a los consumidores o incluso a sus empleados en forma de regalos.</p> <p>Otro ejemplo podría ser Starbucks, que vende tarjetas regalo a las compañías, para que estas se las den a sus empleados o consumidores en forma de regalo.</p>

<p>Consumer-to-Buisness (C2B) Consumidor a Empresa</p>	<p>En este caso, las personas usan Internet para vender productos o servicios a individuos y organizaciones. También se utiliza para hacer subastas, en las que las personas pujan por un determinado producto.</p>	<p>Un ejemplo de C2B es Priceline.com, una agencia de viajes en línea para encontrar tarifas de descuento para compras relacionadas con viajes, como boletos aéreos y estadías en hoteles.</p>
<p>Intrabusiness E-commerce Intra-negocios</p>	<p>Esta categoría incluye las transacciones de comercio electrónico dentro de una organización, entre los distintos departamentos e individuos: intercambio de artículos, servicios o información entre las distintas unidades e individuos de una organización.</p>	<p>Un ejemplo de <i>intra-business</i> sería el aula virtual de una universidad, donde el profesor comparte información, presentaciones, artículos... con sus alumnos.</p>
<p>Busniness-to-employees (B2E) Empresa a empleados</p>	<p>Esta categoría se refiere a la entrega de servicios, información o productos de una empresa a sus empleados.</p>	<p>Un ejemplo de este tipo de <i>e-commerce</i> es Avon, que ofrece a sus distribuidores, la oportunidad de adquirir los productos Avon con un descuento que varía según el volumen de ventas conseguido por dicho distribuidor. Todo ello a través de su tienda online.</p>
<p>Consumer-to-Consumer (C2C) Consumidor a consumidor</p>	<p>En este caso, los consumidores individuales venden o compran a otros consumidores.</p>	<p>Un ejemplo de C2C es Wallapop, una aplicación por la que las personas pueden comprar o vender cualquier tipo de producto a otros interesados en los mismos.</p>

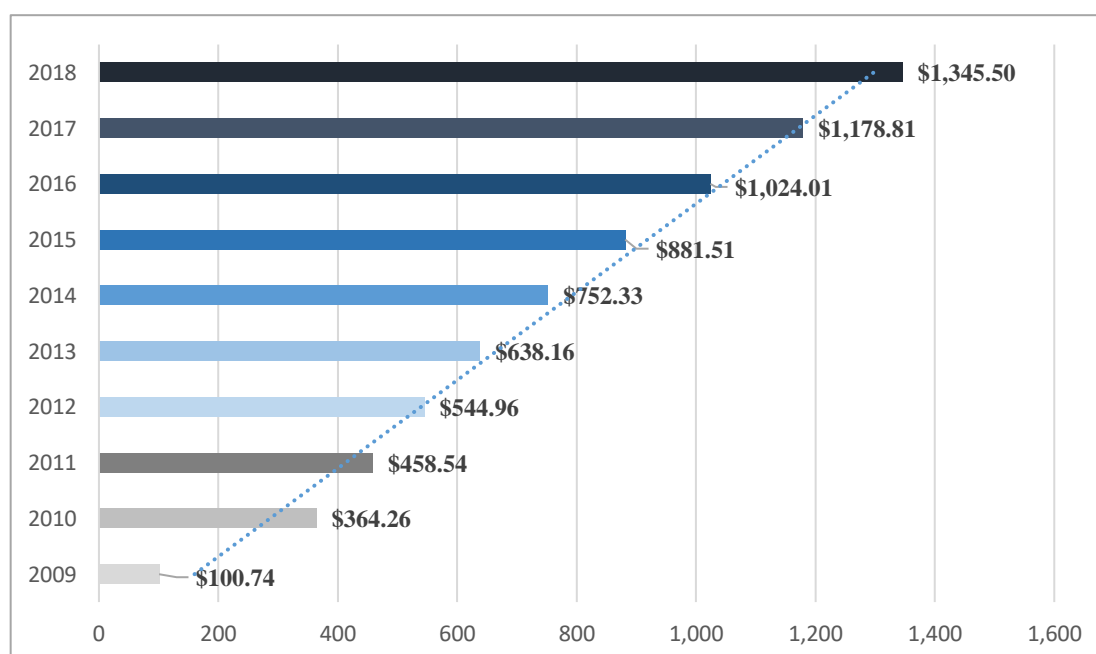
Fuente: elaboración propia a partir de (Turban et al., 2015)

Dado que el presente trabajo se va a centrar en el caso de estudio de ASOS, que se trata de una empresa de comercio electrónico del tipo B2C (empresa a consumidores), las siguientes secciones del trabajo van a estar centradas en esta categoría concreta de comercio electrónico.

3.3.1. Comercio electrónico B2C

El comercio electrónico entre empresas y consumidores (*Business-to-consumer e-commerce* o B2C), consiste, como queda recogido en la Tabla 1, en las transacciones que tienen lugar entre las empresas y consumidores a través de Internet (Laudon y Guercio Traver, 2014). Esta categoría de comercio electrónico es la más conocida y utilizada en la realidad y no ha dejado de crecer desde su nacimiento. El Gráfico 1 muestra la evolución del comercio electrónico B2C a nivel mundial en el periodo comprendido entre los años 2009 y 2018.

Gráfico 1. Volumen de ventas mundiales de comercio electrónico B2C de 2009 a 2018 (miles de millones de dólares)



Fuente: elaboración propia a partir de (Varas, 2018)

Por otro lado, dentro del comercio electrónico B2C, existen distintas tipologías según el producto o servicio que venden. En la Tabla 3 quedan recogidos, de manera resumida, las distintas categorías que existen dentro de este tipo de comercio electrónico (B2C), en base a su modelo de negocio, así como el tipo de servicio o producto que ofrecen.

Tabla 3. Categorías del comercio electrónico B2B

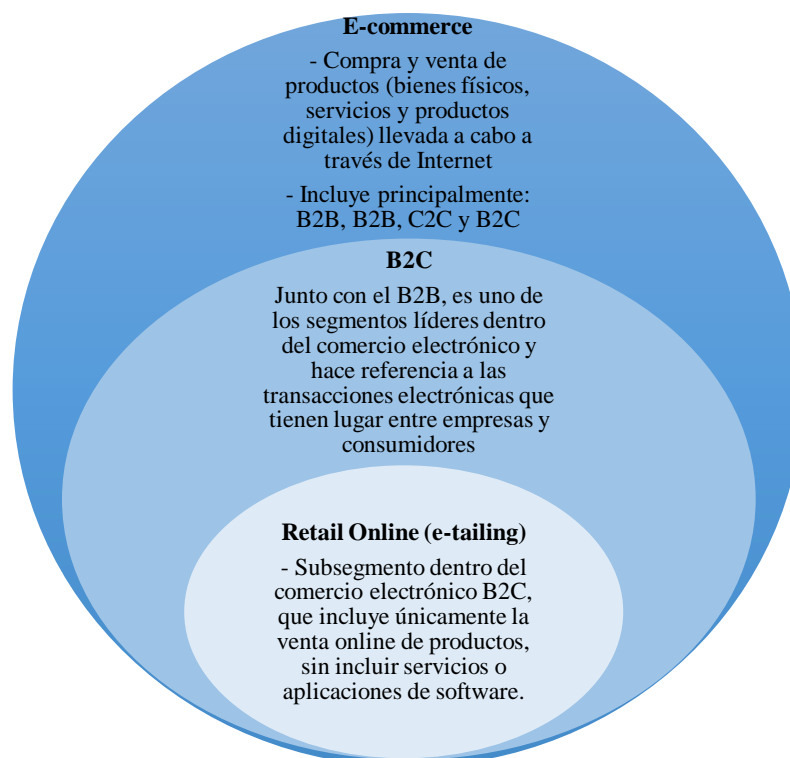
Modelo de negocio	Descripción	Ejemplo	Fuente de ingresos
E-tailer	<p>Versión online de una tienda al por menor, donde los consumidores pueden comprar a cualquier hora del día o la noche, sin tener que salir de casa o de la oficina.</p> <p>En esta categoría también se incluyen aquellas tiendas físicas que además cuentan con el canal de distribución online.</p>	<p>Amazon iTunes Bluefly Asos</p>	Venta de productos
Proveedor de una comunidad	Páginas en la que los individuos con intereses o <i>hobbies</i> particulares, experiencias comunes o redes sociales, pueden conocerse y conectarse a través de la red.	<p>Facebook LinkedIn Twitter Pinterest</p>	Publicidad, tasas de suscripción y tasas de fidelización
Proveedor de contenido	Proveedores de información y entretenimiento como periódicos, páginas de deporte y otros recursos online que ofrecen a los consumidores noticias actualizadas.	<p>CNN.com Marca.com ESPN.com</p>	Publicidad, tasas de suscripción y tasas de fidelización
Portal	<p>Ofrece un paquete integrado de contenido, y servicios de redes sociales: noticias, e-mails, chats, música, descargas, vídeos, calendarios, etc.</p> <p>En este también se incluyen motores de búsqueda como Google.</p>	<p>Yahoo MSN Facebook Google Bing</p>	Publicidad, tasas de suscripción y tasas de fidelización
Corredor de transacciones	Procesores de transacciones de venta online como agencias de viaje o corredores de bolsa, que ayuda a los consumidores a aumentar su productividad ayudándoles a tener las cosas hechas de manera más rápida y barata.	<p>E*Trade Expedia Monster Orbitz</p>	Tasas de transacción
Creador de mercado	Negocios que usan internet para crear mercados que ponen en contacto a compradores y vendedores	<p>EeBay Amazon Priceline</p>	Tasas de transacción
Proveedor de servicios	Compañías que hacen dinero ofreciendo a los clientes un servicio, en vez de un producto.	<p>RocketLawyer VisaNow.com</p>	Venta de servicios

Fuente: elaboración propia a partir de Laudon y Guercio Traver (2014)

3.3.2. E-tailing

Tal y como muestra la Figura 1, el *e-tailing* es una categoría dentro del comercio electrónico B2C. *E-tailers* son las tiendas online al por menor, y existen desde las más grandes como Amazon, hasta las tiendas más pequeñas que tienen página Web. Se trata de tiendas muy similares a las tiendas tradicionales con escaparates, con la diferencia de que, en este caso, los clientes no necesitan salir de sus casas y solo tiene que conectarse a Internet, utilizando sus ordenadores o *Smartphones*, para hacer sus pedidos (Laudon y Guercio Traver, 2014). Es importante señalar que, en el presente trabajo, dentro del *e-tailing*, se va a incluir la venta online de productos, sin incluir servicios como viajes, descargas digitales o aplicaciones de software y música.

Figura 1. Estructura del comercio electrónico hasta el e-tailing



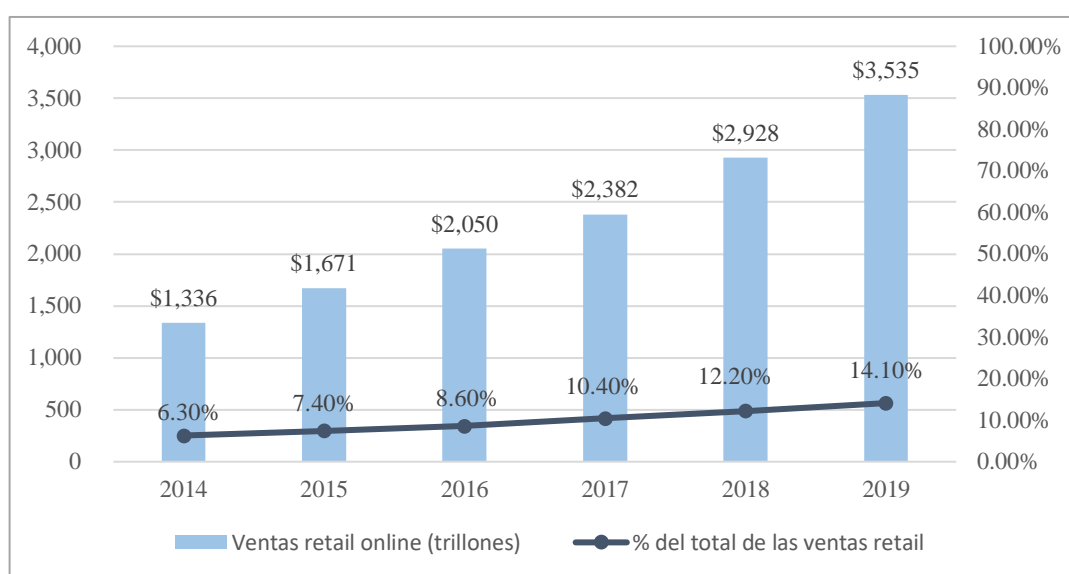
Fuente: elaboración propia a partir de (United Nations ESCAP, 2018)

Dentro de esta categoría, hay algunos casos en los que se trata de subsidiarios o divisiones de tiendas tradicionalmente físicas, y que ahora también cuentan con una página Web en la que venden los mismos productos que en la tienda física (Laudon y Guercio Traver, 2014). Este es el caso de Walmart en Estados Unidos o todas las tiendas del grupo Inditex en España. Otros, sin embargo, operan únicamente en el mundo virtual,

sin tener ninguna de localización física (Laudon y Guercio Traver, 2014). Este es el caso de Amazon, o de ASOS, objeto de estudio en el presente trabajo.

Este tipo de comercio electrónico ha venido creciendo en los últimos años. No sólo han crecido las ventas globales del sector *retail*, sino que, dentro de este, es cada vez mayor el porcentaje de ventas realizadas a través del canal online. En el Gráfico 2 puede verse, por un lado, el crecimiento experimentado por las ventas del sector *retail* a nivel global, y por otro lado, el crecimiento experimentado por las ventas online del sector *retail* (*e-tailing*) a nivel global.

Gráfico 2. Ventas globales del sector *retail* online 2014-2019 (trillones de dólares)



Fuente: elaboración propia a partir de (Lipsman, 2019)

Algunas de los aspectos positivos de esta forma de comercio electrónico, es que cada usuario de Internet o de dispositivos móviles es un potencial consumidor, por lo que las oportunidades de mercado para los *e-tailers* son muy grandes. Esto se debe a que los consumidores buscan soluciones que les permitan ahorrarse ir a la tienda a comprar (Bellman, Lohse, y Johnson, 1999). El *e-tailing* les permite precisamente eso, comprar desde la comida de la semana, hasta ropa o muebles para la casa, sin tener que moverse del sofá. De esta manera, el modelo de ingresos de esta categoría de comercio electrónico está basada en el producto, con los consumidores pagando por la compra de un artículo determinado (Laudon y Guercio Traver, 2014).

Sin embargo, esta categoría de comercio electrónico es altamente competitiva. Eso se debe a que las barreras de entrada en el mercado *e-tailing* son muy bajas y como

consecuencia, han aparecido miles de pequeñas tiendas online. Sin embargo, sobrevivir, crecer y obtener beneficios es muy difícil para aquellas tiendas que no tienen una marca o experiencia previas (Laudon y Guercio Traver, 2014), y son muchas las tiendas que aparecen por primera vez en la red, antes de tener una localización física (fundamentalmente por razones de costes, pero esto se va a explicar en el siguiente apartado). Por tanto, el reto para los *e-tailers* es diferenciar su negocio de los competidores existentes. Aun así, la venta online al por menor se ha convertido en el canal de distribución más dinámico y de crecimiento más rápido (Laudon y Guercio Traver, 2014).

En la Tabla 4 se muestran las principales ventajas y retos que tiene el canal de distribución online para las tiendas al por menor.

Tabla 4. Principales ventajas y retos del e-tailing

Ventajas	Retos
Menores costes a lo largo de la cadena de valor, agregando la demanda en una sola página y aumentando el poder de compra.	Preocupación, aunque cada vez menor, de los consumidores por la seguridad de las transacciones.
Menores costes de distribución utilizando páginas web, en vez de tiendas físicas.	Preocupación de los consumidores sobre la protección de su información personal en las páginas web.
Capacidad para llegar y servir a un mayor grupo de consumidores distribuidos en diferentes localizaciones geográficas (esto puede permitir la internacionalización).	Retraso en la entrega de los productos en comparación con la compra directa en tienda física. Si bien es verdad que está cada vez es más rápido, y existen distribuidores como Amazon que permiten la entrega incluso en 2 horas.
Capacidad para conocer de una manera rápida los gustos y demanda de los consumidores.	Inconvenientes asociados con la devolución de productos dañados o extraviados.
Capacidad para cambiar precios de manera casi inmediata.	Falta de confianza por parte de los consumidores en aquellas marcas que solo existen online y no tienen tienda física.
Capacidad para cambiar en cualquier momento la presentación visual de los productos	Costes adicionales por las fotos, vídeos y presentaciones online que se usan en las páginas web.

Eliminación de los costes de marketing asociados a la elaboración de los catálogos y envío físico de los mismos.	Costes de marketing online de búsqueda, envío de mails y muestras
Mayores oportunidades de trato personalizado a cada uno de los clientes.	Mayor complejidad a la hora de ofrecer el producto con un trato cercano al cliente.
Capacidad para mejorar en gran medida la información que se envía al consumidor	El hecho de que los consumidores tengan más información, puede traducirse en una mayor competitividad de precios y como consecuencia, menores beneficios
Capacidad para disminuir los costes generales de transacción	

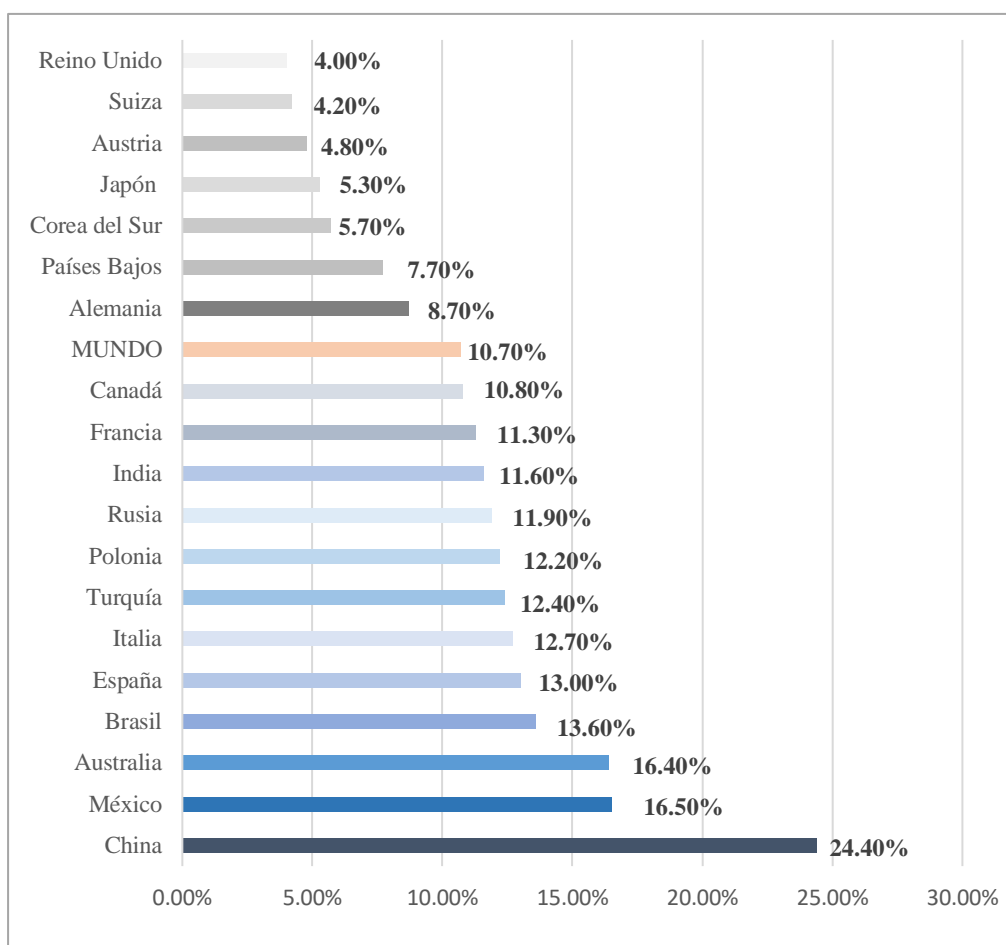
Fuente: elaboración propia a partir de Laudon y Guercio Traver (2014)

3.4. Ventajas del comercio electrónico como vía para la internacionalización: comercio electrónico transfronterizo

Hasta ahora se ha explicado qué es el comercio electrónico, y dentro de este, qué es *e-tailing*, fundamental para el presente trabajo, pues el objeto de estudio del mismo es la empresa ASOS, una empresa de *retail* online (*e-tailing*). Además, dado que uno de los objetivos del trabajo es analizar cómo esta empresa puede entrar en nuevos mercados, es importante hablar del comercio electrónico *cross-border* o comercio electrónico transfronterizo. De esta manera, en este apartado se va a explicar qué es el comercio transfronterizo, así como la situación global del mismo y sus ventajas como vía para la internacionalización.

Hablamos de comercio electrónico transfronterizo (*cross-border e-commerce*) cuando una empresa utiliza el canal online para comercializar sus productos en el exterior y de esta manera entrar en un nuevo mercado, sin necesidad de abrir una tienda física en dicho país. Las empresas utilizan cada vez más el comercio electrónico como vía para adentrarse en nuevos mercados, debido a las barreras de entrada a través de canales de distribución tradicionales y los fuertes costes de implantación de una red comercial física en una nueva área geográfica (Varas, 2018). Por esta razón, el comercio electrónico transfronterizo no ha dejado de crecer en los últimos años. En el Gráfico 3 se muestra el crecimiento (expresado en términos anuales) de las ventas de comercio electrónico en algunos mercados entre los años 2013 y 2018.

Gráfico 3. Tasa de crecimiento anual de las ventas de comercio electrónico en mercados seleccionados (2013-2018)



Fuente: elaboración propia a partir de (Varas, 2018)

En cuanto al comercio electrónico transfronterizo en concreto, en la Tabla 5 quedan recogidos los seis principales mercados de ventas online transfronterizas en el año 2018: Estados Unidos, Alemania, el Reino Unido, Australia, China y Brasil. En la tabla se muestra el número de consumidores, el volumen de compras online transfronterizas, así como los principales países de compra online transfronteriza.

Tabla 5. Principales mercados de comercio electrónico transfronterizo en 2018

País	Volumen de consumidores (millones)	Volumen de compras online transfronterizas (miles de millones)	Principales Países de compra online transfronteriza
China	35,9	168	EEUU, Hong Kong, Japón, Reino Unido, Australia
Estados Unidos	41,8	80,2	Reino Unido, China, Canadá, Hong Kong, Australia
Reino Unido	18,5	7,7	EEUU, Hong Kong, Alemania, Irlanda
Australia	5,4	15,4	EEUU, Reino Unido, China, Hong Kong, Canadá
Alemania	15,8	11	EEUU, Reino Unido, Austria, China, Holanda
Brasil	9,4	1,6	EEUU, China, Hong Kong, Reino Unido, Canadá
Total venta online transfronteriza	129,8	295,8	

Fuente: elaboración propia a partir de (PayPal Inc., 2018)

Tanto en términos de crecimiento anual (Gráfico 3), como en términos de volumen de consumidores y compras online transfronterizas, cabe destacar que China (objeto de estudio del presente trabajo) es uno de los principales mercados del comercio electrónico, seguido de Estados Unidos, Reino Unido, Australia, Alemania y Brasil (PayPal Inc., 2018). Aunque esta visión general es útil para saber qué consumidores están dispuestos a comprar en qué países, las características del comercio electrónico en cada uno de ellos dependerán de las circunstancias únicas de cada empresa y cada mercado. Por esta razón, en el siguiente apartado se hablará del comercio electrónico en el caso concreto de China.

Los motivos que han impulsado a las empresas en estos mercados hacia el comercio electrónico van mucho más allá del incremento de ventas o reducción de costes frente a otros canales más tradicionales. De hecho, existen gran cantidad de beneficios que han llevado a las empresas a utilizar el comercio electrónico como vía complementaria para la internacionalización, o incluso en algunos casos, como vía alternativa al canal tradicional. Fernando Aparicio Varas, en su *Manual de comercio electrónico para la internacionalización* menciona los siguientes puntos como las principales ventajas del canal digital como forma de entrar en un nuevo mercado (Varas, 2018):

- **Mayor alcance geográfico que permite el acceso a un mayor número de potenciales clientes.** Dado que la base del comercio electrónico es que los clientes pueden comprar desde sus casa u oficinas, sin necesidad de acudir a la tienda físicamente, ampliar el radio de actuación comercial a otras regiones o incluso países ya no es una barrera tan grande como lo era cuando no existía este canal. De hecho, la competencia en un país determinado ya no viene de los competidores que existen a nivel nacional, sino que incluye también competidores de cualquier parte del mundo que operan en dicho país a través del canal online.
- **Acceso a una mayor información sobre los clientes, lo que permite un mayor conocimiento de los mismos.** El hecho que el canal de distribución sea a la red, permite acceder a una gran cantidad de información sobre el perfil de los usuarios, así como su grado de fidelidad con la empresa en cuestión, gracias a la gran cantidad, cada vez mayor, de herramientas de analítica de datos que existen y el uso de las mismas para sacar el máximo provecho posible a la información que obtienen de los usuarios. Esto permite a las empresas ofrecer un trato mucho más personalizado

segmentando a los consumidores en función de sus características y patrones de consumo.

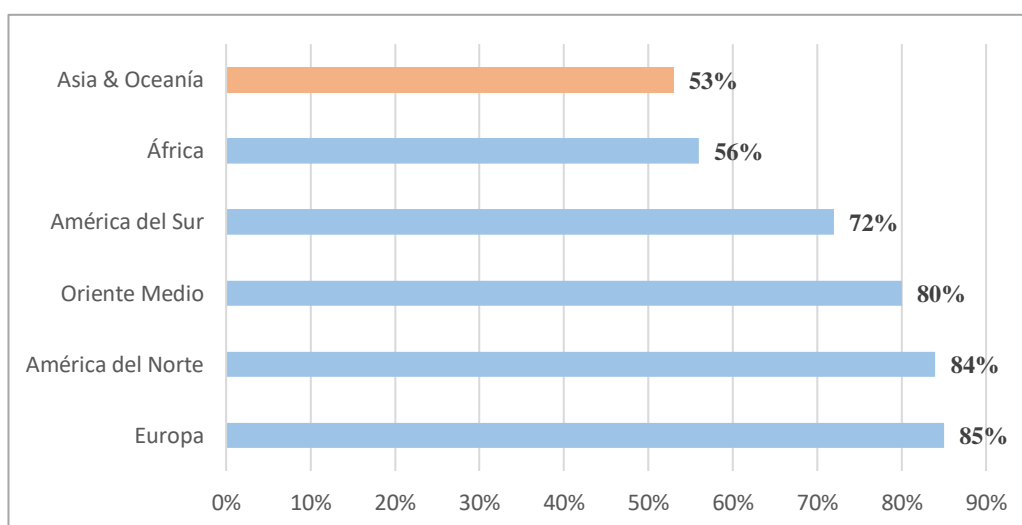
- **Mayor notoriedad de la marca.** El canal digital permite a las empresas reforzar el posicionamiento de su marca respecto a la competencia, debido principalmente a la facilidad de transmitir información en formatos digitales (como fotos o vídeos), así como la posibilidad de interactuar con el cliente en tiempo real (a través de herramientas como el *chat online* o las redes sociales).
- **Reducción y optimización de los recursos *back office*.** Esto hace referencia a todo aquello que no está en frente del cliente pero que es necesario para poder ofrecer un servicio completo al mismo, como, por ejemplo, tareas puramente administrativas, preparación de documentos, informes financieros y contables, entre otros. Gracias al comercio electrónico y todas las tecnologías que esto conlleva, es posible automatizar todas estas tareas, permitiendo con ello una ahorro enorme de tiempo y costes.
- **Optimización de los procesos logísticos.** El canal digital permite una gran mejora en toda la logística que va desde la realización del pedido al proveedor, a la entrega del producto al cliente: mayor control del movimiento de mercancías, mayor eficiencia en la realización de pedidos, optimización de la gestión de stocks, reducción de tiempo en la interacción entre proveedor y cliente en el caso del B2B, o empresa cliente en el caso de B2C.
- **Repercusión estratégica.** Es importante realizar un planteamiento serio sobre cómo mejorar la imagen y el servicio ante los clientes, pues, aunque el canal digital permite a las empresas responder con mayor rapidez y precisión a las necesidades de mercado, también aumenta la competitividad ya que, como se ha mencionado, el acceso a este canal digital es más fácil e implica menos costes para las empresas. Por esta razón, es fundamental desarrollar una estrategia específica de comercio electrónico, que permita a las empresas diferenciarse del resto en la red.
- **Beneficios financieros.** Además de la reducción de costes que supone el comercio electrónico, ya mencionada anteriormente, en el caso B2C, dado que el pago se hace al contado en el momento en el que se realiza el pedido, se produce una gran ventaja financiera respecto a los canales tradicionales, típicamente ligados a plazos de pago no inferiores a 30 días.

- **Análisis para la toma de decisiones.** Al realizar todas las operaciones a través de la red, toda la información sobre clientes, productos, entre otros, queda registrada de manera automática en la red. De esta manera, el canal digital facilita la realización de análisis de productos y servicios que ofrece la empresa, la aceptación de los mismos en los mercados internacionales, la realización de estudios de mercado, así como otras actividades, que permitirán a las empresas tomar decisiones estratégicas mucho más adecuadas a la realidad del país donde la empresa va a realizar sus negocios.

3.5. Comercio electrónico en Asia

Debido a la fuerte restricción de acceso a Internet que existe en la mayor parte del continente asiático, el comercio electrónico ha estado tradicionalmente en una situación de desventaja en comparación con otros mercados como Estados Unidos o Europa Occidental. En el Gráfico 4 se puede ver la penetración de Internet en los distintos continentes en 2019 en términos de porcentaje de población con acceso a Internet.

Gráfico 4. Porcentaje de población con acceso a Internet por continente (2019)

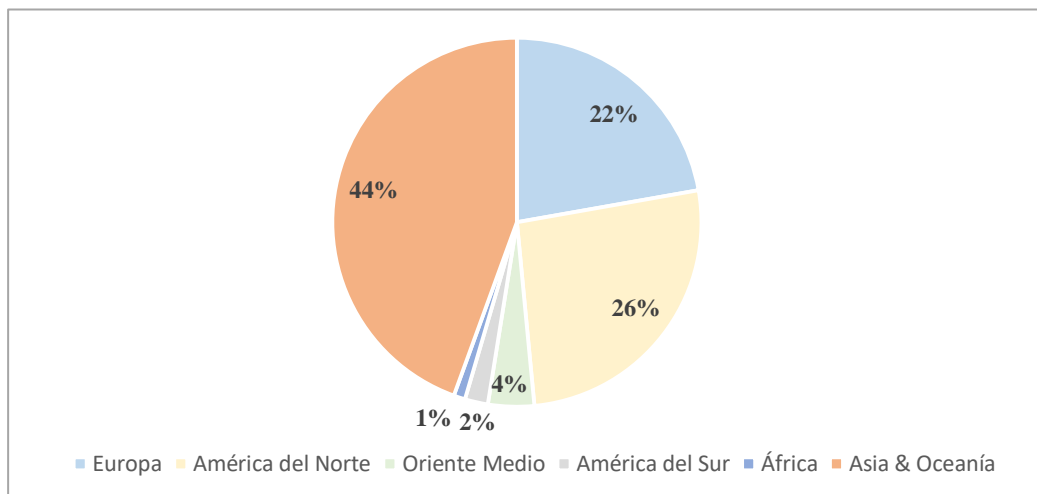


Elaboración propia a partir de (E-commerce Foundation, 2019)

Como se puede ver en el gráfico, Asia sigue siendo el continente con un menor porcentaje de población con acceso a Internet, con un 53%, bastante por debajo de la media mundial, que se encuentra en 71%. Sin embargo, a pesar de que las condiciones no son las más idóneas para el comercio electrónico en esta región, la rápida adaptación del continente a las nuevas tecnologías, unido a unos consumidores muy habituados al comercio electrónico, han convertido a Asia en el lugar del mundo más fuerte en términos

de ventas online. En el Gráfico 5, se puede ver como Asia es el continente con un mayor porcentaje de ventas de comercio electrónico B2C, con un 44%.

Gráfico 5. Porcentaje de ventas online B2C por continente sobre el de las mismas en el mundo en 2019



Elaboración propia a partir de (E-commerce Foundation, 2019)

Dentro de Asia, la mayor parte del valor del comercio electrónico proviene de China, a pesar de que este sea uno de los países en el continente asiático con un menor porcentaje de acceso a Internet. Esto queda reflejado en la Tabla 6, que muestra los países de Asia con un mayor volumen de ventas a través del comercio electrónico en el año 2019.

Tabla 6. Volumen de ventas de comercio electrónico y porcentaje de acceso a Internet en los principales países del continente asiático en 2019

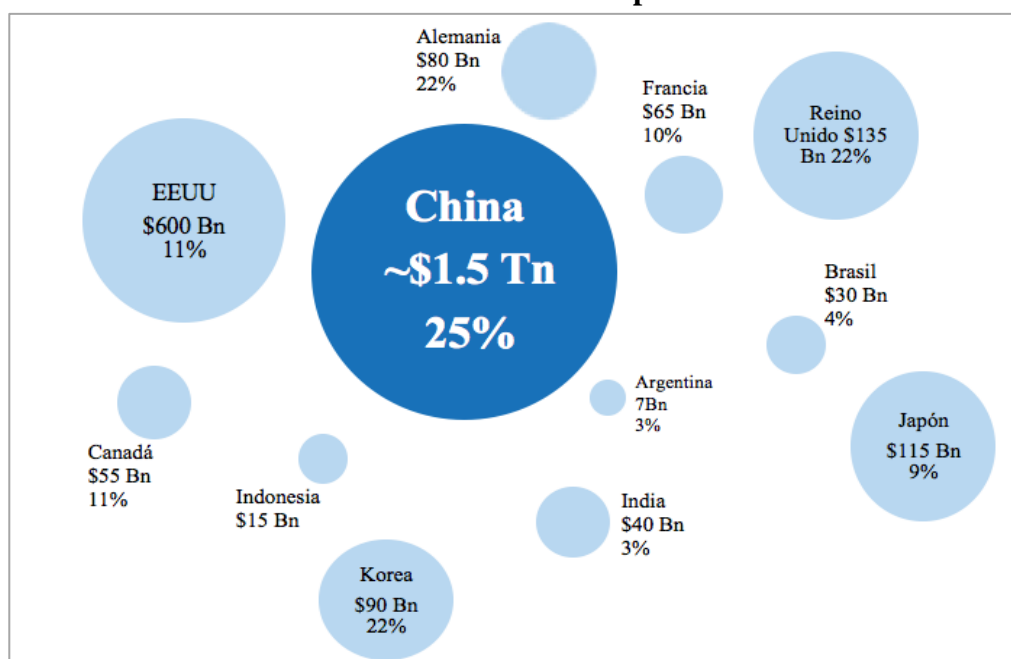
	Ventas comercio electrónico	Penetración de Internet (%)
China	\$636.087.000.000	55%
Japón	\$81.693.000.000	93%
Corea del Sur	\$63.720.000.000	93%
India	\$22.138.000.000	34%
Indonesia	\$9.536.000.000	54%
Singapur	\$4.110.000.000	84%
Tailandia	\$3.757.000.000	82%
Malasia	\$3.144.000.000	78%
Vietnam	\$2.269.000.000	66%
Filipinas	\$840.000.000	63%

Fuente: elaboración propia a partir de (Lipsman, 2019)

3.5.1. Comercio electrónico en China

Aunque en el año 2008, el comercio electrónico de China tan sólo representaba el 1% del global, una década después, en 2018, ya representaba el 42%. Este es un dato que llama la atención si se tiene en cuenta que el comercio electrónico de Estados Unidos en 2018 representaba un 24% del total, frente al 35% que tenía en 2005 (Libertad Digital, 2018). De hecho, en términos de comercio electrónico de *retail* (lo que hemos llamado *e-tailing*), el informe *McKinsey Global Institute* pone de manifiesto que China realiza más transacciones por año que Francia, Alemania, Reino Unido, Rusia, Corea, Japón, India, Indonesia, Canadá, Estados Unidos, Brasil y Argentina juntos (Bu, Wang, y Zipser, 2019). En la Figura 2, se muestra una vista general del mundo con el valor de las transacciones online en el sector *retail* que tienen lugar en distintos países, y su comparación con China.

Figura 2. Valor absoluto de las transacciones de *e-tailing* (\$) y porcentaje del total de ventas online de *retail* en cada país en 2019



Fuente: elaboración propia a partir de (Bu, Wang, y Zipser, 2019)

Si bien es verdad que China es el mayor mercado de comercio electrónico en el mundo (véase Figura 2), aun aproximadamente un 75% de las compras que se hacen en el sector de *retail* se hacen *offline*. Sin embargo, China cuenta con una serie de factores que hacen que su mercado electrónico sea dinámico y único en comparación con otros mercados en el mundo. Esto dota a China de una ventaja para el desarrollo del mismo.

Isabell Yu, vicepresidenta de ventas de Computop Shanghai, señala que uno de los factores que está promoviendo el rápido desarrollo del *e-commerce* en China, es que este está totalmente enfocado a los dispositivos móviles. En concreto, China es el primer país a nivel mundial en términos de pagos a través del móvil, con unas ventas de 47 trillones de dólares en 2019 (Yu, 2018). Además, los gerentes de muchas empresas consideran que su estrategia para el comercio electrónico es fundamentalmente el móvil. Por tanto, se puede considerar que China es pionera en esta tendencia del comercio electrónico, caracterizada por su disponibilidad a cualquier hora y en cualquier lugar (Yu, 2018).

El comercio electrónico a través del móvil, si se hace bien, puede generar mucha atracción. Por ejemplo, el tiempo medio que los usuarios usan Taobao³ en el móvil, es algo más de 20 minutos al día, lo que es bastante si se compara con el uso de Youtube (17 minutos al día), o Twitter (1 minuto al día). Junto a esta tendencia creciente a usar el móvil para realizar las compras, los pagos a través del móvil es otro de los factores que tiene un fuerte impacto en el comercio electrónico y que ayuda a explicar por qué China es el país con mayores ventas de comercio electrónico en el mundo (Yu, 2018).

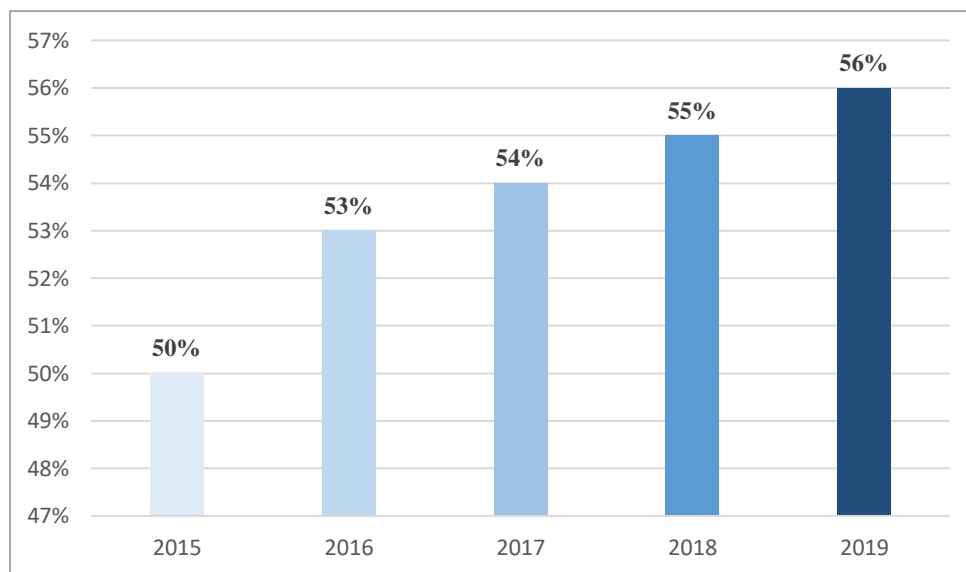
Desde un punto de vista técnico, los pagos a través del móvil están totalmente integrados en todos los aspectos de la vida en China. Esto se debe fundamentalmente a los códigos QR, disponibles incluso en las máquinas expendedoras. Para los vendedores, comprar un escáner de códigos QR es mucho más barato que un lector de tarjetas de crédito, lo que hace que sea mucho más conveniente para los pequeños negocios. Esto unido a la enorme base de usuarios de dispositivos móviles que existe en China, explica el éxito del pago con móvil en China. A su vez, esto se ve explicado por la confianza que tienen los consumidores chinos en los pagos a través del móvil, precisamente porque es algo que está fuertemente integrado en la sociedad china. Por ejemplo, en China, con la aplicación WeChat⁴ el usuario puede realizar pagos en cualquier tienda, pedir un taxi o pedir una cita con el médico, además de poder realizar transferencias de manera instantánea a quien quiera. Todo esto contribuye a crear un fuerte compromiso de los consumidores chinos hacia el uso del móvil (Yu, 2018).

³ Taobao, fundado por Alibaba Group, es un destino en línea para comprar, socializar y compartir información en China.

⁴ El 60% de los pagos con móvil en China se realizan a través de WeChat (Ecommerce Foundation, 2018)

A pesar de la fuerte cultura de uso del móvil que existe en China, aun casi la mitad de la población no tiene acceso a Internet, siendo uno de los países con un menor porcentaje de la población con acceso a Internet. Sin embargo, cabe señalar que el porcentaje de población con acceso a Internet, aunque de forma lenta, ha ido aumentando en los últimos años. En Gráfico 6, se puede ver la evolución de la población online en China entre el 2015 y el 2019.

Gráfico 6. Crecimiento de la población online en China en el periodo 2015-2019



Fuente: elaboración propia a partir de (Ecommerce Foundation, 2018)

De esta manera, el fuerte crecimiento experimentado por el comercio electrónico en China, hasta el punto de convertirse en el país con un mayor volumen de ventas *online*, junto con la gran diversidad de métodos de pago que existen y la fuerte cultura de uso de móvil de la población china, convierten a China en un mercado muy atractivo para aquellas empresas extranjeras que buscan entrar en el país vía comercio electrónico. Aun así, el mercado electrónico chino presenta algunas particularidades que lo hacen sustancialmente distinto al de cualquier país occidental. Por esta razón, en la siguiente sección del trabajo se va a explicar en más detalle los factores característicos tanto del mercado electrónico chino como de los consumidores chinos de comercio *online*.

4. Análisis y Discusión

4.1. ASOS y su modelo de negocio

4.1.1. Introducción sobre ASOS

Dentro de las categorías de comercio electrónico estudiadas en el marco teórico del presente trabajo, ASOS se sitúa dentro del B2C y dentro de esta, en el *e-tailing*. Es decir, se trata de un *retailer* de moda *online* o, lo que es lo mismo, un *e-tailer*, pues es una tienda que vende ropa a sus clientes a través de Internet. Su misión es ser el número uno para los que les gusta la moda de los años 2000. Para alcanzar esa misión, se basan fundamentalmente en tres valores: autenticidad, valentía y creatividad (ASOS Plc, 2019).

El acrónimo ASOS proviene de *As Seen On Screen*, ya que la idea original de sus fundadores fue crear un sitio atractivo en el que el consumidor pudiese comprar la ropa y accesorios que viese en los famosos del cine. Si bien se ha mantenido este nombre, ha perdido su significado original, ya que ha sufrido dos grandes cambios. Por un lado, ha expandido su oferta de productos y marcas (productos de segunda mano o *marketplace* para otras marcas, entre otros). Por otro lado, el uso de revistas para su promoción y las aplicaciones en el móvil han tenido un impacto muy positivo en su desarrollo (Sharif, 2017).

ASOS es una marca fundada en Reino Unido por Nick Robertson y Quentin Griffiths el 3 de junio del año 2000. En octubre de 2001 fue admitida en la AIM, la Bolsa de Valores de Londres. A partir de ahí, no ha dejado de crecer e introducir novedades (véase Figura 3), hasta convertirse en la actualidad en un *retailer* global que ofrece ropa, calzado, accesorios, joyería y productos de belleza tanto para mujeres como para hombres, principalmente entre 16 y 34 años de edad. La Figura 3 introduce los principales hitos vividos por ASOS desde su nacimiento en el año 2000 hasta la actualidad.

Figura 3. Principales hitos en la historia de ASOS (2000-2019)

2000	<ul style="list-style-type: none"> • ASOS es fundada en Reino Unido con la web www.asseenonscreen.com • <i>As Seen On Screen</i> (vende ropa y accesorios como los de las estrellas de cine)
2001	<ul style="list-style-type: none"> • IPO de ASOS: ASOS fue admitida en la Bolsa de Valores de Londres (AIM)
2003	<ul style="list-style-type: none"> • La redirección de la antigua web dejó de ser válida y www.asos.com salió online de manera independiente
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros beneficios • Se presenta la marca propia de ASOS para mujer
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza ASOS Beauty • Se lanza ASOS Catwalk
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza ASOS Magazine: revista mensual gratis con las últimas tendencias en moda de mujer para promover los productos de ASOS • Se presenta la marca propia de ASOS para hombre
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza ASOS Outlet: tienda específica dentro de ASOS para la venta de prendas de las anteriores temporadas con hasta un 70% de descuento • Se lanza ASOS Life, que permite a los consumidores hablarentre ellos y con personas importantes dentro de ASOS. • Creación de perfiles oficiales de ASOS en algunas redes sociales como Facebook, mySpace y Bebo
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza Designer Store: marcas de diseño • Se lanza Little ASOS: marcas de ropa para niños • ASOS Magazine se convierte en la tercera revista con mayor circulación de Reino Unido, después de las revistas Glamour y Cosmopolitan
2010	<ul style="list-style-type: none"> • Se consigue el estado CarbonNeutral® para la empresa, como parte de su política de sostenibilidad e integridad • Se lanza ASOS Móvil • Se lanzaron los sitios web de ASOS en inglés americano, alemán y francés • Se lanza ASOS Marketplace para start-ups de moda y boutiques • Se lanza ASOS premier para recibir envíos de un día gratuitos pagando 24.95 libras al año
2011	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanza la tienda de ASOS en Facebook • Se lanza ASOS Finder • Se lanzan los sitios web de ASOS en inglés australiano, italiano y español
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de las primera oficinas internacionales en Sydney, Australia. • Apertura de oficinas internacionales en Nueva York • Se lanzaron las aplicaciones para iPhone y iPad
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de la web de Rusia • ASOS se lanza en China • Se crea la Fundación ASOS para ayudar a los más desfavorecidos
2014	<ul style="list-style-type: none"> • Pull & Bear empieza a vender en ASOS • Se lanzan aplicaciones móviles en Australia, Estados Unidos, Francia y Alemania
2016	<ul style="list-style-type: none"> • ASOS sale de China con el cierre de su plataforma específica para el país y sus oficinas en el mismo, lo que supuso un impacto negativo de 10 millones de libras para la empresa
2017	<ul style="list-style-type: none"> • ASOS lanza una campaña para promocionarse en Instagram, haciendo uso de la herramienta de Instagram Stories. En Instagram, ASOS usa el hashtag #AsSeenOnMe
2019	<ul style="list-style-type: none"> • ASOS realiza envíos a 243 países, con unas ventas internacionales que suponen el 63 % del total de las ventas de la compañía.

Fuente: elaboración propia a partir *Informes anuales de ASOS (2004-2019)*

De esta manera, la expansión que ha experimentado ASOS desde su nacimiento en el año 2000 es tal que, actualmente vende más de 850 marcas, así como su propia gama de ropa y accesorios y realiza envíos a 243 países desde centros de distribución en el Reino Unido, Estados Unidos y Europa. Adicionalmente, ha pasado de tener únicamente 2 personas al cargo de la empresa, los fundadores, a contar con más de 4.000 empleados, ofreciendo más de 75.000 productos *online* y 3.000 productos nuevos son añadidos cada semana. Además, cuentan con 13,4 millones de consumidores activos, 19 millones de seguidores en las redes sociales y venden más de 300,000 prendas cada semana, con unas ventas anuales de 2.417,5 millones de libras en 2019. En la Figura 4 quedan recogidas estas cifras, que resultan clave para tener una visión general de la dimensión de negocio que tiene ASOS, aunque se van a ver más en detalle en los próximos apartados.

Figura 4. Cifras clave sobre ASOS (2019)



Fuente: elaboración propia a partir de (ASOS Plc, 2019)

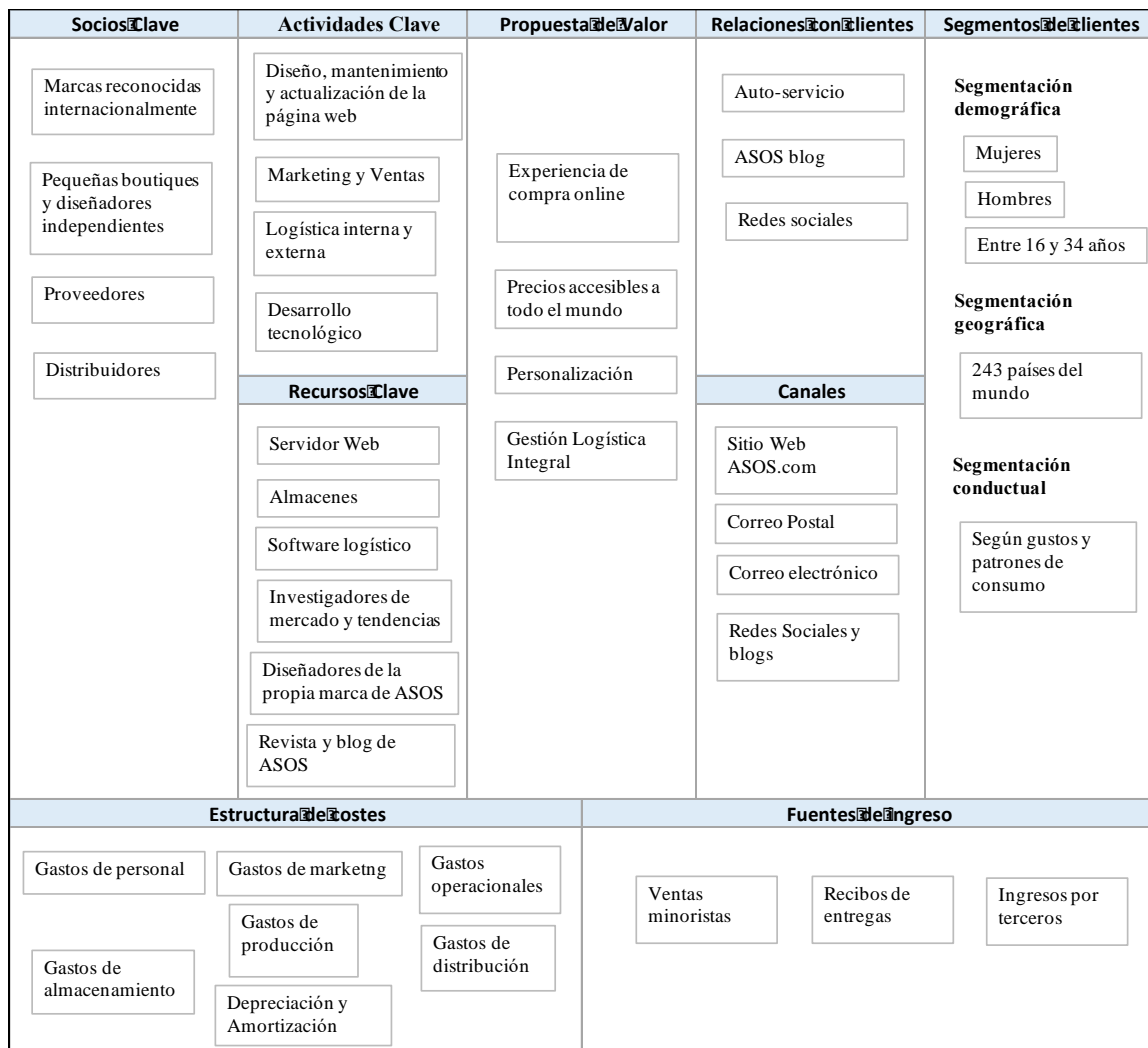
En definitiva, la compañía busca fundamentalmente ofrecer estilo y nuevas tendencias a un precio accesible para los más jóvenes, de entre 16 y 34 años principalmente, siendo este su público objetivo. Su principio principal es la “democratización de la moda”, con lo que busca que sus prendas sean accesibles para todos, no solo en cuanto a precio, sino también en cuanto a tallas. Aun así, la principal razón del éxito que ha tenido ASOS es

las relaciones que construyen con sus consumidores a través de las plataformas de redes sociales, ofreciéndoles lo que necesitan a cualquier hora del día.

4.1.2. Modelo de Negocio de ASOS

En este apartado pasa a analizarse el modelo de negocio de ASOS. Para ello, se va a utilizar la estructura del modelo de Canvas. La Figura 5 ofrece un esquema de este modelo aplicado a ASOS, el cual pasa se va a desarrollar más en detalle a continuación.

Figura 5. Esquema del modelo de negocio de ASOS



Fuente: elaboración propia

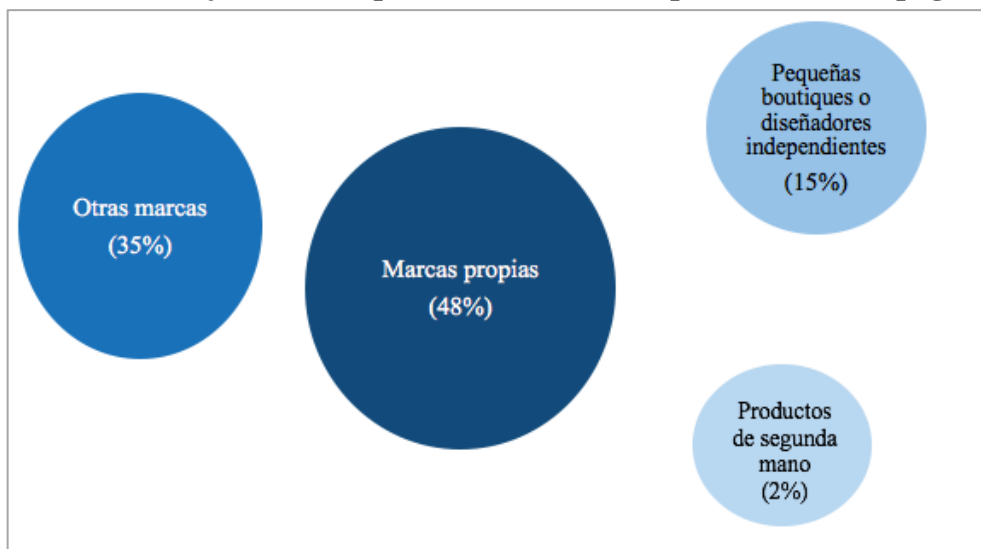
➤ Propuesta de valor

La propuesta de valor de ASOS puede resumirse en cuatro puntos que ayudan a explicar por qué tantos consumidores alrededor del mundo compran en esta tienda de ropa online:

- **Grata experiencia de compra *online*:** al no tener tienda física y ser el canal *online* su único canal para vender productos, ASOS tiene que poner el foco en su tienda web, para que esta sea lo más atractiva posible. De esta manera, ASOS ofrece una experiencia de compra totalmente diferente a la que pueden ofrecer las tiendas físicas, pero que es muy aceptada por todos los consumidores. Entrando en la página web de ASOS, puede observarse como se trata de una página web atractiva e intuitiva, tanto al ver y buscar las prendas, como al realizar las compras y pagos. Tras haber navegado en su página web como consumidor, pueden destacarse algunas características de la de la experiencia de compra a través de la misma:
 - **Conveniencia, rapidez y comodidad:** las prendas en la página web están ordenadas por género, categoría de prenda y marca. Además, te ofrece la posibilidad de filtrar la prenda por precio, color, talla, silueta y si es de rebajas o de nueva colección. Todas estas opciones hacen que sea muy fácil y rápido para el consumidor encontrar exactamente lo que busca.
 - **Entrega rápida y fiable:** el envío estándar es de máximo 7 días y cuesta 4,95€, pero existe la posibilidad de que el pedido llegue en un día, pagando un poco más (9,95€). Además, el consumidor tiene la opción de que se lo envíen a casa o al punto de recogida que desee. En todas las opciones, si se gasta más de una determinada cantidad (35€ en caso de envío estándar y 120€ en caso de envío rápido), el envío es gratuito. Por último, en relación al envío, existe el envío premier, que se trata de la posibilidad de disfrutar del envío en 1 día gratis, sin límites y sin un importe mínimo, pagando 29,99€ al año. En definitiva, ASOS ofrece diversas categorías de envío, de manera que el consumidor pueda tener el producto cuando lo desee.
 - **Información detallada del producto:** telas, tallas, colores y medidas.
 - **Fotografías** de alta definición del producto y **vídeos** que muestran el producto en pasarela. Esto permite al consumidor hacerse una idea de cómo es y cómo queda el producto en la realidad, siendo esto uno de los aspectos que más preocupa a los consumidores a la hora de comprar *online*, tal y como se va a ver más adelante.
 - **Oferta de productos muy variada:** en cuanto a marcas, estilo y tallas. Gracias a esto, consumidores de muy diversas características y estilos pueden encontrar productos acordes a sus gustos en la página web.

- **Precios accesibles a todo el mundo:** ASOS ofrece gran cantidad de productos de diversas marcas, tanto de marcas propias como marcas reconocidas, así como boutiques y diseñadores de productos exclusivos (véase Figura 6). Esta variedad de producto también queda reflejada en el precio, pues en ASOS puedes encontrar productos muy baratos y otros más caros, por lo que se adapta al poder adquisitivo del consumidor.
- **Personalización:** además de seguir las últimas tendencias de moda y permitir al consumidor filtrar la búsqueda de acuerdo con sus características, ASOS ofrece la posibilidad de que los usuarios puedan diseñar nuevas prendas en las plataformas sociales, para luego encargárselas a las boutiques disponibles en la página. Esto hace que la experiencia de compra sea bastante personalizada. A esto se une el hecho de que ASOS envía dos correos electrónicos personalizados a todos los usuarios registrados, informándoles sobre las novedades que se ajusten más al perfil de cada usuario.
- **Posibilidad de compra a través de la aplicación del móvil.** La experiencia de compra es aún más cómoda por el hecho de que ASOS tiene una aplicación móvil, tanto en Apple como en Android, pudiendo de esta manera comprar en cualquier sitio con conexión a Internet. Además, se pueden guardar los datos de pago en la aplicación, de manera que con un *click* puedas hacer tu pedido. Todo esto ayuda a mejorar la experiencia de compra.

Figura 6. Porcentaje de cada tipo de marca ofrecida por ASOS en su página web



Fuente: elaboración propia a partir de (ASOS, 2020)

➤ Segmentos de clientes

Los clientes pueden segmentarse en base a varios criterios. En primer lugar, siguiendo una segmentación demográfica, el público objetivo de ASOS son principalmente mujeres (80%) y hombres (20%) con una edad de entre 16 y 34 años. Se trata de jóvenes cuyos gustos y deseos ASOS trata de conocer a través de redes sociales como Twitter, Facebook o Instagram. En cuanto a la nacionalidad de los consumidores, dado que es posible comprar en la página web casi desde cualquier lugar del mundo, hay consumidores de 160 nacionalidades diferentes. Además, la página web está en 12 idiomas diferentes y se puede pagar en 19 monedas diferentes (ASOS Plc, 2019).

En segundo lugar, desde un punto de vista geográfico, si bien se puede acceder a su página web desde cualquier lugar, ASOS cuenta con plataformas *online* en Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Alemania, Italia, España y Australia. Esto le permite identificar los patrones de consumo de cada una de estas regiones en particular, y adaptar así la oferta en función de la región desde la que se esté comprando.

Por último, los clientes se pueden segmentar según sus patrones de consumo. Esta segmentación se hace en base a los comentarios y sugerencias que realizan los usuarios tanto en la página web, como en las distintas redes sociales. También se tienen en cuenta sus comportamientos de compra y reacciones a los anuncios. Gracias a esto, ASOS puede identificar el grado de fidelidad a la marca de los distintos consumidores, así como sus gustos y preferencias. Esta segmentación es especialmente útil para ASOS, pues puede utilizar toda esta información sobre sus consumidores, para realizar recomendaciones y mandar mails personalizados a estos consumidores (a través del software *Smart Focus*) y conseguir así un mayor volumen de compras.

➤ Relaciones con clientes

Al tratarse de una compañía exclusivamente *online*, que no cuenta con tiendas físicas, ASOS puede ser considerada como una tienda de autoservicio, en la que el cliente busca lo que necesita, elige la talla que más le convenga y procede al pago de las prendas compradas de forma individual, sin tener a un dependiente que le ayude. Precisamente por esto, ASOS pone el foco en la página web, con el fin de asegurar esa grata experiencia de compra que es parte de su propuesta de valor, ya explicada anteriormente.

Aunque no hay un contacto físico entre clientes y compañía, como el que puede haber en una tienda física, ASOS busca la forma de escuchar a los consumidores, dándoles la opción de hacer sugerencias o críticas y puntuar las sugerencias o críticas realizadas por otros clientes. Además, también se puede medir el grado de satisfacción de los clientes a través del número de reacciones y “me gusta” a sus publicaciones en las distintas redes sociales. Otra forma por la que ASOS se relaciona con el cliente es a través del correo electrónico, medio por el que la compañía trata de informar a los usuarios registrados sobre las últimas novedades de la compañía, siempre enseñando a cada consumidor aquello más acorde a sus gustos o necesidades.

➤ **Canales**

El principal canal de ASOS es **Internet**. El 100% de las compras se hacen a través de este canal, ya que ASOS no tiene tienda física. Por ello, como ya se ha mencionado, la página web cuenta con toda la información que el consumidor necesita sobre la empresa, los productos y los procesos de envío y devoluciones. Además, la información viene presentada de una manera organizada para que al consumidor le resulte fácil navegar por la misma cada vez que desee realizar una compra.

Adicionalmente, ASOS se ocupa de la gestión de todo el proceso logístico: recibe el pedido, lo procesa y lo envía a través de **correo postal** a cualquier parte del mundo. En caso de que el consumidor tenga cualquier problema con el producto, tiene la opción de devolver el producto o cambiarlo por otro. Los cambios y devoluciones también se realizan a través del correo postal. Es importante señalar que, si bien ASOS se ocupa de la gestión del proceso logístico, externaliza el servicio de transporte y entrega a distintas compañías en cada país.

En definitiva, los principales canales que ASOS utiliza para vender el producto al cliente son Internet para que el consumidor realice sus compras, y el correo postal para enviar los pedidos a los clientes. Sin embargo, aunque estos sean los canales principales de venta, ASOS utiliza también otros canales como medio de marketing y promoción de sus productos, siendo estos en concreto dos, que pasan a ser explicados a continuación.

Por un lado, utiliza el **correo electrónico**, enviando a todos sus clientes registrados dos correos por semana para informarles de las novedades de productos y diseñadores,

las ofertas disponibles y otras informaciones que hacen que el cliente entre en la página web, lo que a veces termina en compra. Además, al tener el registro de estos clientes y todas sus compras realizadas, es posible personalizar estos correos, de forma que a cada cliente se le envía aquello que puede ser más acorde con sus gustos y estilos de vida. Por otro lado, ASOS mantiene el contacto con sus clientes a través del **blog de ASOS** y **redes sociales** como Twitter o Facebook. A través de estos canales, los clientes pueden recibir noticias sobre la compañía, comentar experiencias con otros consumidores, hacer y recibir recomendaciones por parte de otros clientes o responder a encuestas que pueden llevar a una mejora de la experiencia de compra.

➤ **Recursos Clave**

ASOS cuenta con una serie de recursos clave que hacen posible el buen funcionamiento de la compañía. Entre estos destacan los siguientes:

- **Buen servidor web con un *software* poderoso**, capaz de procesar una gran cantidad de pedidos por hora y mantener la página web actualizada.
- **Almacén principal ubicado en Reino Unido**, donde se realizan la mayoría de los pedidos y se almacenan los productos propios. A este se suman los almacenes de Australia y Estados Unidos, lo que ha permitido agilizar el proceso de entrega de los pedidos en estos países.
- ***Know how* de ASOS**, que le permite gestionar un gran número de pedidos de una manera eficiente y eficaz.
- **Empleados**
 - Empleados encargados de mantener la página web constantemente actualizada en cuanto a nuevos productos, disponibilidad de los mismos en cada momento o cambios de precios cuando corresponda.
 - Empleados encargados de investigar cuáles son las últimas tendencias en moda para que ASOS pueda estar actualizado constantemente.
 - Empleados que están en almacén y que son clave para el trámite rápido de los pedidos, asegurando así que estos lleguen a tiempo a su destinatario.
- **La marca propia de ASOS y sus diseñadores**. Esto es importante ya que el 48% de las marcas que vende ASOS son propias (véase Figura 6), por lo que es un recurso

clave para la empresa.

- **Revista ASOS y blog ASOS**, para la promoción de los productos de la compañía, así como para garantizar una información actualizada a los clientes sobre la empresa.

➤ **Actividades Clave**

Las actividades clave realizadas por ASOS pueden agruparse en cuatro grandes categorías:

- **Actividades relacionadas con el sitio web**
 - Creación, diseño y actualización de la página web.
 - Mantenimiento del contacto con diseñadores y proveedores, así como búsqueda de otros nuevos.
 - Análisis continuo de precios, características y tecnología de la competencia para mantener una posición competitiva en el mercado.
- **Actividades relacionadas con el marketing y promoción de los productos**
 - Análisis de los comentarios y sugerencias realizadas para los consumidores para adaptar la oferta a las mismas y mejorar así la experiencia de compra.
 - Diseño de los correos que se envían semanalmente a los clientes registrados, para que estos estén lo más personalizados posible a cada consumidor.
- **Actividades relacionadas con la logística**
 - Encargo de los productos a los proveedores, organización de los mismos en el almacén y control continuo del stock disponible.
 - Una vez comprados los productos, enviar el pedido y mantener actualizado el inventario restante, además de enviar un correo al cliente con el recibo de compra.
- **Actividades financieras**
 - Manejo de transacciones y cobro al cliente.
 - Pago a proveedores, distribuidores y personal en general.
 - Contacto continuo con las empresas que ponen publicidad en su página web.

➤ **Alianzas clave**

Para asegurar el buen funcionamiento de su cadena de valor, desde la fabricación del

producto, hasta la entrega del pedido al cliente, ASOS cuenta con una serie de socios clave, sin los que no podría funcionar. Estos son los siguientes:

- **Marcas que venden sus productos a través de la página web de ASOS:** aquí se incluyen tanto empresas grandes como Mango o Diesel, como medianas y pequeñas empresas como es el caso de la marca Motal Rocks. Además, se incluyen tanto marcas más reconocidas y caras como Tommy Hilfiger, como otras de precios más asequibles como Pull&Bear. También se incluyen pequeñas boutiques y diseñadores independientes. Todas estas marcas son externas a ASOS, pero lo utilizan como *Marketplace* para vender sus productos. De hecho, el 52% de las marcas que vende ASOS, no son marcas propias (véase Figura 6), por lo que estas constituyen una parte importante de las ventas de la compañía.
- **Proveedores** de todo lo necesario para la fabricación y etiquetación de sus propios productos.
- **Distribuidores:** servicio externalizado por ASOS, que es responsabilidad de distintas empresas en función del país desde el que se realice la transacción. Para asegurar que los pedidos llegan a tiempo y el proceso de entrega es seguro, ASOS subcontrata esta actividad a las empresas de transporte y entrega más reconocidas en cada país. Por ejemplo, en el caso de Reino Unido, el servicio de transporte lo realiza la compañía *Unipart Logistics Limited*.

➤ Estructura de costes

Los principales costes en los que incurre ASOS quedan recogidos en la Tabla 7, donde se muestran los costes incurridos por ASOS en los dos últimos años (2018 y 2019).

Tabla 7. Costes incurridos por ASOS en los años 2018 y 2019 (millones de libras)

Costes (millones de libras)	2018	2019
Costes de ventas	1.180,2	1.399,2
Gastos de personal	161,5	180,0
Gastos de distribución	380,8	415,6
Gastos de almacenamiento	241,1	301,4
Gastos de marketing	106,7	121,8
Otros gastos operacionales	352,0	389,1
Gastos de administración	754,4	883,6
Amortización y depreciación	54,6	71,3
Gastos financieros	0,2	2,0

Fuente: elaboración propia a partir de (ASOS plc,

➤ Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos de ASOS quedan recogidas en la Tabla 8, en la que se muestran los ingresos totales por región, así como las ventas netas totales en el año 2019.

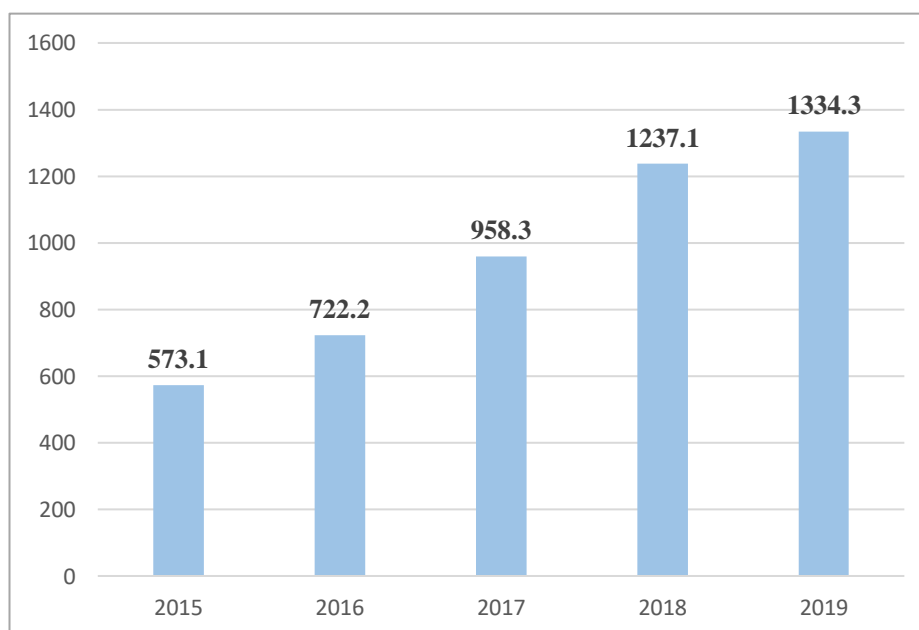
Tabla 8. Fuentes de ingresos de ASOS por región geográfica en 2019 (millones de libras)

	Reino Unido	Unión Europea	Estados Unidos	Resto del mundo	Total
Ventas minoristas	993,4	825,7	341,2	497,4	2.657,7
Recibos de entrega	27,4	17,5	12,1	9,4	66,4
Ingresos de terceros	9,0	0,3	0,1	0,0	9,4
Ingresos totales	1.029,8	843,5	353,4	506,8	2.733,5
Costes de ventas					1.399,2
Ventas netas					2.733,5

Fuente: elaboración propia a partir de (ASOS Plc, 2019)

Los ingresos de ASOS no han dejado de crecer. Esto queda reflejado en el Gráfico 7, que muestra la evolución de las ventas netas de ASOS en los últimos cinco años (2015-2019).

Gráfico 7. Evolución ventas netas de ASOS entre 2015 y 2019 (millones de libras)



Fuente: elaboración propia a partir de (ASOS Plc, 2019)

4.1.3. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de ASOS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Su principal canal es Internet, lo que le permite acceder al mercado global de manera fácil, rápida y sin muchos costes. • Está constantemente actualizándose de acuerdo con las tendencias de moda, ofreciendo lo que los consumidores buscan. • Productos muy variados en cuanto a estilos y tallas, además de ser de calidad y tener precios accesibles. • Posibilidad de envíos gratuitos y en un día, además de envíos seguros. • Posibilidad de hacer cambios y devoluciones de manera gratuita. • Página web atractiva, organizada y fácil de usar. Además, tiene aplicación móvil. • Marketing personalizado según cliente, a través de los anuncios en redes sociales, y los correos electrónicos a los usuarios registrados. • Opción de desfiles, blogs y revistas donde se muestran los distintos productos, todos disponibles en la web para el consumidor. • Cuenta con un <i>Marketplace</i>, donde cualquier persona puede comprar y vender cosas nuevas, usadas o <i>vintage</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien ésta es cada vez menor, todavía existe una falta de confianza por comprar por Internet. Esto se debe a dos razones: <ul style="list-style-type: none"> ○ Miedo a que el pedido no llegue, el producto no sea lo esperado, o, al no tener la opción de probar como queda, no sea la talla correcta. ○ Desconfianza a la hora de aportar datos personales como la dirección o los datos de pago, sin la convicción de que haya una protección segura de esta información. • Para ASOS es imposible garantizar stock de ciertas marcas o productos, especialmente en el caso de las marcas externas. Esto hace que no pueda tener un control total sobre el stock de sus productos en función de la demanda, a excepción de los productos de su propia marca.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento rápido y continuo que experimenta el comercio electrónico a nivel mundial (véase Gráfico 1). • Aumento de la población con acceso a Internet. • Cambio cultural hacia una sociedad cada vez más digitalizada y acostumbrada a las compras <i>online</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis o recesiones económicas que pudieran disminuir el crecimiento de la industria. • Alta competencia: existen muchas tiendas minoristas que venden ropa online, debido a las pocas barreras de entrada que existen para acceder a la industria del <i>e-tailing</i>. • Dificultades a la hora de entrar en algunos países como China, debido a las fuertes barreras de entrada y la censura que existen en el país en cuanto al acceso a Internet y las redes sociales.

En definitiva, del análisis DAFO se puede extraer que ASOS es una empresa que está bien posicionada por la gran cantidad de productos y marcas que ofrece y por su servicio de venta y post-venta al consumidor. Adicionalmente, tiene un fuerte potencial de crecimiento al situarse en la industria del comercio electrónico, que, como ya se ha mencionado, no ha parado de crecer y continuará esa tendencia en los próximos años. A esto se une la relativa facilidad para ASOS de expandirse internacionalmente, pues, al tratarse de una tienda *online*, puede entrar en otros países de una manera rápida, sencilla y sin demasiados costes, al no tener que abrir una red de distribución física. Ahora bien, hay excepciones, como es el caso de China, donde debido a las fuertes barreras de entrada (entre estas, la censura que existe en el país), ASOS ha tenido dificultades para mantenerse con éxito. Es precisamente esta la cuestión a analizar en la próxima sección.

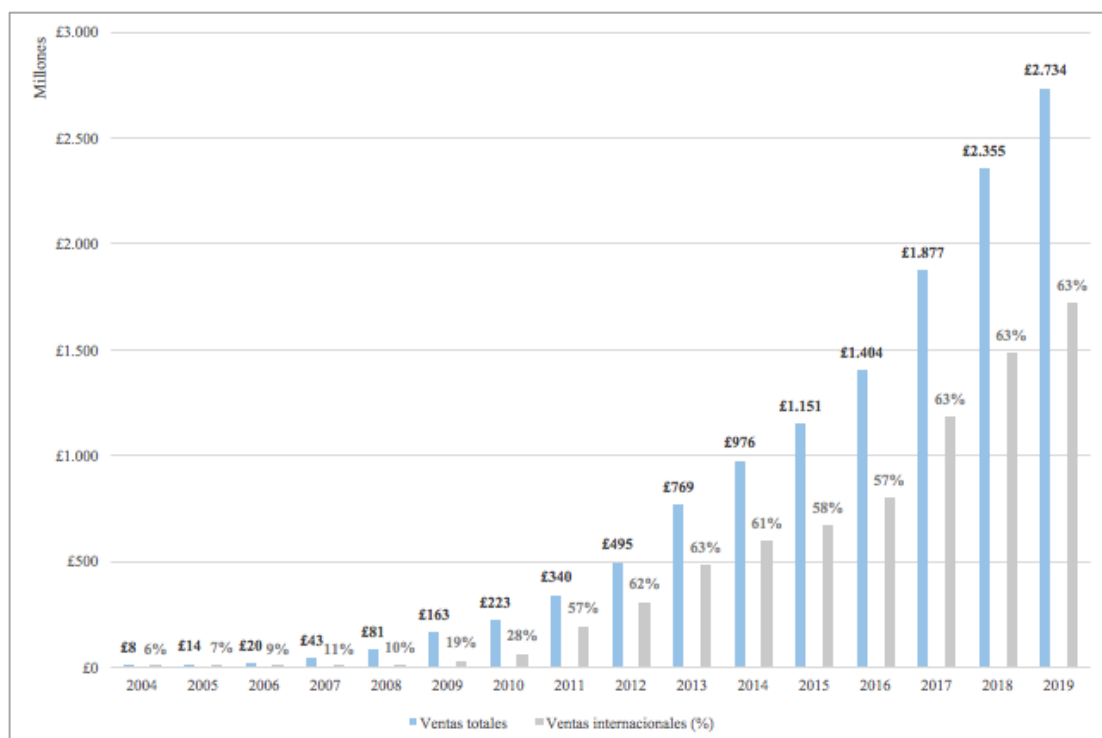
4.1.4. Proceso de internacionalización de ASOS desde el año 2000: foco en el caso de China

ASOS fue fundada en el año 2000 en Reino Unido y, desde ese momento, no ha dejado de aumentar sus ventas años tras años. Sin embargo, su estrategia no ha sido la misma a lo largo de todos estos años. En un primer momento, ASOS buscaba convertirse en la tienda de ropa *online* número 1 en Inglaterra. Por esta razón, durante sus primeros años, el foco estaba en aumentar las ventas en Reino Unido con el objetivo de convertirse en el mayor *retailer online* del país. De hecho, en 2004 ASOS ya se había convertido en la cuarta tienda online más grande de Reino Unido (ASOS Plc, 2004), pasando a ser la segunda (después de Next) en 2005 (ASOS Plc, 2005), y manteniendo esa posición hasta el año 2012. Este año, por primera vez, ASOS quedó número uno en el Índice de Satisfacción del Consumidor recogido por el Instituto de Servicio al Cliente de Reino Unido (ASOS Plc, 2012).

Si bien, como ya se ha mencionado, durante los primeros años desde su lanzamiento, todos los esfuerzos iban dirigidos a aumentar las ventas nacionales, a partir del año 2004, ASOS empezó a tener ventas en otros países más allá de Reino Unido. Al tratarse de una tienda *online*, cualquier persona de cualquier país podía tener acceso a la página web y realizar compras, aunque esta en este momento estaba especialmente dirigida a los residentes de Reino Unido. Aun así y sin quererlo, ASOS empezó a ganar clientes en otras partes del mundo. El Gráfico 8 muestra la evolución de las ventas internacionales a partir

del año 2004. Como se puede observar, estas no han dejado de crecer hasta representar en la actualidad más de la mitad de las ventas de ASOS (63% en 2019).

Gráfico 8. Evolución de las ventas totales (millones de libras) e internacionales (% sobre el total) en el periodo 2004-2019



Fuente: elaboración propia a partir *Informes anuales de ASOS (2004-2019)*

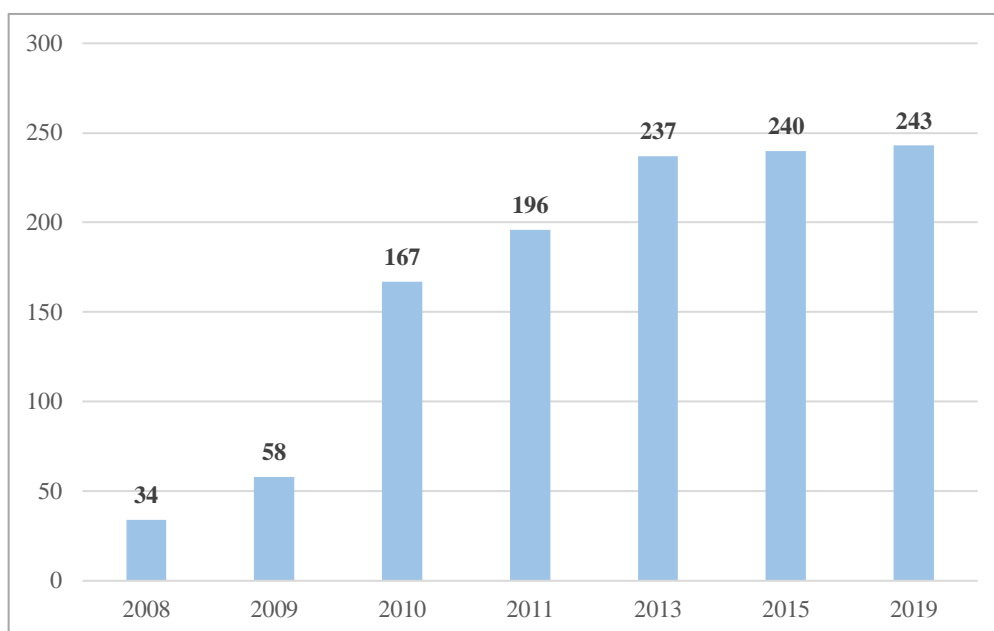
Al ver la importancia que podían llegar a tener las ventas internacionales para la compañía, esta cambió su objetivo y con ello su estrategia. El nuevo objetivo era convertirse en el *retailer* de moda *online* número 1 del mundo, aunque no es hasta 2010 cuando empiezan a tomar otras medidas encaminadas a conseguir esa mayor presencia internacional (ASOS Plc, 2010). Aunque los pedidos procedentes de otros países no dejaban de aumentar, ASOS atendía todos esos pedidos desde su centro de distribución en Reino Unido. Es decir, en un primer momento no abrieron nuevas infraestructuras en otros países.

Aun así, si se tomaron algunas medidas para mejorar la eficacia del proceso logístico. Por un lado, en mayo de 2006 se externalizó el servicio de transporte y entrega de pedidos con el objetivo de centrarse en su negocio principal y sus competencias más importantes. De esta manera, Unipart Logistics Limited empezó a encargarse de la distribución de los pedidos desde el centro de distribución en Hemel Hempstead (ASOS Plc, 2006). Por otro lado, cambiaron varias veces a centros de distribución cada vez con mayor capacidad para

poder atender a unas ventas cada vez mayores. Así, en 2008 se cambiaron a otro centro de distribución en Hemel Hempstead, pero con 158.250 metros cuadrados (ASOS Plc, 2008); y en 2011 se movieron a un nuevo centro de distribución, de 530.000 metros cuadrados, en Barnsley, desde donde enviaban todos los pedidos al resto del mundo, de una forma mucho más rápida y barata (ASOS Plc, 2011).

De esta manera, tal y como se muestra en el Gráfico 9, ASOS ha ido llegando año tras año a un mayor número de países. En esta primera fase de expansión internacional hasta el año 2010, como ya se acaba de mencionar, todos los pedidos se enviaban desde el centro de distribución que existía en Reino Unido, y únicamente existía una página web. Aun así, fueron aumentando el número de países a los que llegaban, aplicando algunas medidas nuevas como las tasas fijas de envío y un mayor uso del marketing digital, a fin de llegar a más clientes. Se trataba de una manera de conseguir una mayor escala sin necesidad de hacer grandes inversiones en nuevas infraestructuras

Gráfico 9. Número de países donde está presente ASOS (por origen de compras)



Fuente: elaboración propia a partir *Informes anuales de ASOS (2004-2019)*

A partir de 2010, comienza una segunda fase de expansión internacional, en la que se van a abrir nuevos centros de distribución, así como nuevas páginas web específicas para determinados países, con el fin de alcanzar una escala más global y cumplir así con el objetivo de convertirse en el primer *retailer online* de moda en el mundo. De esta manera, en el año 2010, aparecen las primeras páginas web específicas para Estados

Unidos, Francia y Alemania (ASOS Plc, 2010). Los principales cambios de estas páginas web eran el idioma (inglés americano, francés y alemán respectivamente) y la moneda en la que se podía pagar (dólares y euros respectivamente). Un año más tarde, en 2011, se abrieron tres nuevas páginas web específicas para España, Italia y Australia (ASOS Plc, 2011). Así, fueron cambiando de una estrategia cuyo foco estaba en Reino Unido, a otra que buscaba un alcance global. En concreto, ese mismo año ASOS ya era el *retailer* número 20 en Francia, número 26 en Alemania y número 37 en Estados Unidos, además de convertirse en la tercera página web de moda más visitada del planeta, después de VANCL.com y La Redoute, superando a esta última en 2012 (ASOS Plc, 2012).

Otra de las medidas que se tomó para esta expansión global, fue abrir una oficina de marketing en Australia en 2012, la primera fuera de Reino Unido. El objetivo de esto era llegar a un mayor número de consumidores en todo el mundo. Además, una de las claves para la internacionalización del negocio era la eliminación de barreras para llegar a los consumidores. Para ello, una de las medidas que se tomó fue la de abrir dos centros de devoluciones, en Estados Unidos y Australia, de manera que el proceso de devolución fuera más rápido para los consumidores de estos dos países, mejorando así el servicio post-venta. De esta manera, aunque todos los pedidos seguían enviándose desde Reino Unido, ya se habían abierto centros a los que poder hacer las devoluciones fuera del país.

En 2013 se lanzó una página web específica para Rusia y se empezaron a preparar para lanzar el negocio en China. Además, este año la estrategia de expansión internacional siguió evolucionando. Por un lado, relocalizaron el centro de devoluciones de Australia para reducir costes y conseguir una mayor capacidad para poder hacer frente al futuro aumento de volumen de compras. Por otro lado, se trasladó el centro de devoluciones de Estados Unidos de Atlanta a otro más nuevo y avanzado en Ohio (ASOS Plc, 2013).

Cabe hacer hincapié en el caso de China ya que es objeto de estudio del presente trabajo. Pues bien, en 2013 las operaciones de ASOS en la República Popular de China estaban ya en la fase final de prueba e iban a ser lanzadas muy pronto. Ya tenían una página web y para móvil específica para China, en chino y con soluciones de entrega específicas para el país, así como métodos de pago específicos. Adicionalmente, se abrieron oficinas en el país y se estableció una alianza con una empresa de transporte para preparar la futura distribución doméstica a los nuevos consumidores chinos. Las pruebas iniciales mostraban que todos estos elementos estaban funcionando de manera eficiente

y buscaban maximizar el potencial del mercado chino a largo plazo. De esta manera, durante los próximos 6 meses, el foco internacional estuvo en seguir creciendo sus operaciones en China, así como en los países estratégicos clave, es decir, Reino Unido, Estados Unidos, Francia, Alemania, Australia y Rusia (ASOS Plc, 2013).

En 2014 continuó la expansión internacional. Por un lado, se lanzaron aplicaciones móviles en Australia, Estados Unidos, Francia y Alemania, junto con la página web en China. Además, por primera vez se abrió un centro de distribución fuera de Reino Unido, en Grossbeeren (Alemania), para mejorar el servicio a los consumidores europeos. Por otro lado, en China se invirtieron 8,6 millones de libras para continuar expandiendo las operaciones en el país. Sin embargo, el progreso en China fue mucho menor de lo esperado. (ASOS Plc, 2014).

En 2015, se abre un nuevo centro de distribución en Ohio, Estados Unidos y una nueva oficina de Marketing en Nueva York. Con esto buscan atender de la mejor forma posible al creciente número de consumidores en todas las partes del mundo. Además, se abre también una oficina de servicios de Marketing en París. Gracias a todas estas medidas, las ventas de ASOS no pararon de crecer, tanto en Reino Unido como en el resto del mundo. Sin embargo, en China se produjo una pérdida de 5,2 millones de libras, a pesar de la inversión de casi 9 millones de libras que se había hecho el año anterior (ASOS Plc, 2015).

En 2016 se toma la decisión de poner fin a las operaciones en China. Por ello, cerraron la plataforma específica china, así como la oficinas y centros de distribución en el país. Esto no fue una decisión fácil ya que como consecuencia se tuvo que despedir una gran cantidad de empleados. Sin embargo, después de tres años operando en el país, no tenían la seguridad de que las operaciones en China fueran a ser rentables en un plazo de tiempo corto, de manera que lo invertido en el país podía ser usado de forma mucho más eficiente en otros países. En concreto, como consecuencia ASOS ganó presencia en sus territorios más prioritarios, es decir, Reino Unido, Europa Continental y Estados Unidos, donde existían grandes oportunidades de expansión, así como de mejora del proceso logístico (ASOS Plc, 2016).

En 2017 se abrió un nuevo centro de distribución en Berlín, atendiendo el 95% de la demanda de la Unión Europea. Se abrió también un nuevo centro de distribución en

Atlanta, Estados Unidos (ASOS Plc, 2017). De esta manera continuó la expansión internacional de ASOS hasta día de hoy, que atiende pedidos de 243 países en todo el mundo. En la actualidad, la red de operaciones de ASOS consiste en 3 centros de distribución en Barnsley (Reino Unido), Berlín (Alemania) y Atlanta (Estados Unidos), los cuales son complementados con 5 centros de devoluciones en Reino Unido, Polonia y República Checa. En el caso de Estados Unidos, las devoluciones son tramitadas en el centro de distribución que tienen en Atlanta (ASOS Plc, 2019).

En definitiva, ASOS desde su fundación en el año 2000, ha pasado de vender únicamente en Reino Unido a tener clientes en 243 países alrededor de todo el mundo, de tener una única página web, a tener la página web traducida en 12 idiomas; de poder pagar sólo en libras, a la posibilidad de realizar pagos en 9 monedas distintas. Por tanto, en general el proceso de internacionalización experimentado por ASOS ha sido muy exitoso. Sin embargo, China ha sido la excepción, ya que es el único país en el que ASOS ha tenido que poner fin a sus operaciones, debido a la insuficiencia de beneficios económicos en este país. Esto lleva a preguntarse el por qué ASOS no ha sido capaz de tener el éxito que ha tenido en otros países, en China, lo que es la principal cuestión del presente trabajo. Para tratar de encontrar las razones de su fracaso en China, en la siguiente sección se va a estudiar en mayor profundidad las particularidades del comercio electrónico en China, así como de los consumidores chinos de comercio *online*.

4.2. Aspectos clave de la internacionalización en China vía comercio electrónico

En esta sección se va a realizar un análisis del mercado electrónico en China para después, tratar de identificar qué factores son determinantes y, por tanto, tienen que ser tenidos en cuenta por las empresas extranjeras, a la hora de entrar en China vía comercio electrónico. De esta manera, para analizar el mercado electrónico en China, se va a realizar, en primer lugar, un análisis PESTEL para determinar los factores característicos del entorno que rodea a las empresas que operan en China. En segundo lugar, se van a analizar a los consumidores chinos de comercio electrónico (*Chinese e-customers*).

4.2.1. Análisis PESTEL de China

En este apartado se van a explicar los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales de China que pueden afectar, tanto de

manera favorable como desfavorable, a las empresas cuando entran a operar en el país.

➤ **Factores políticos**

En términos políticos, se puede decir que China es uno de los países más poderosos del mundo, ya que es miembro permanente del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (Gonzalez Masich y Ramon Illan, 2017). Además, China es miembro de organizaciones como WTO, APEC, BRICKS, BCIM, ASEAN Plus y G20, y mantiene buenas relaciones diplomáticas con grandes poderes del comercio y la política del mundo. Sin embargo, su relación con Estados Unidos ha sido bastante problemática durante mucho tiempo (Brown, 2012).

En cuanto al sistema político chino, este se define como socialismo con características chinas, basado fundamentalmente en el liderazgo del Partido Comunista China (PCCh), que es el que tiene el control de todas las estructuras políticas, pues se trata de una dictadura. Desde octubre de 2012, este partido está dirigido por Xi Jinping (Gonzalez Masich y Ramon Illan, 2017).

Si bien es verdad que el PCCh dota a los ciudadanos y negocios en China de una gran estabilidad política, existe una fuerte ausencia de libertad, siendo esta una de las principales preocupaciones para las empresas planteándose iniciar su actividad en este país. Aun así, como consecuencia de la estabilidad política, fuerza laboral barata y una infraestructura cada vez más desarrollada, China es uno de los principales destinos de inversión extranjera directa, lo que favorece el desarrollo económico del país (García Herrero, 2011).

➤ **Factores económicos**

Desde el inicio de las reformas de apertura económica de 1978, China ha experimentado un fuerte crecimiento económico, lo que a su vez ha dado lugar a un enorme desarrollo social, sacando a más de 800 millones de personas de la pobreza (Gonzalez Masich y Ramon Illan, 2017). En la actualidad, China es la segunda mayor economía del mundo y la más grande del continente asiático. De hecho, cada vez juega un papel más importante en el escenario económico internacional. Asimismo, es la economía más grande en términos de poder de compra, lo que explica el atractivo de este mercado para las empresas extranjeras.

Otro de los factores económicos que hacen a China un mercado atractivo para las empresas de fuera, es la mano de obra barata, razón por la que muchas empresas multinacionales producen en China. De hecho, a pesar de ser la segunda economía del mundo, en términos de renta per cápita, sigue siendo clasificada por la OCDE como un país de ingresos medio (entre 3.956 y 12.235 dólares al año) (OCDE, 2019).

Por otro lado, China puede considerarse el centro mundial donde tiene lugar la fabricación de toda clase de productos. Además, en cuanto a comercio exterior, es la mayor potencia industrial y exportadora de bienes a nivel mundial, así como la segunda mayor importadora de mercancías. Desde los comienzos de su reforma de apertura económica en 1978, el país ha venido creciendo a un 10% anual. Esto ha hecho que, en la actualidad, su mayor atractivo ya no sea la producción a costes bajos, sino su creciente mercado interno, donde existen gran cantidad de potenciales consumidores para muchas empresas (Gonzalez Masich y Ramon Illan, 2017). Esto es un aspecto muy favorable para las empresas extranjeras que quieren entrar en el país.

Sin embargo, como consecuencia del rápido crecimiento económico experimentado por China desde 1978, han surgido una serie de retos que el país tiene que hacer frente para poder garantizar la sostenibilidad de este crecimiento económico en el largo plazo. Entre estos destacan la alta desigualdad, la rápida urbanización y los daños medioambientales, lo que podría ser una preocupación para las empresas de fuera.

➤ **Factores socio-culturales**

Los factores socio-culturales son de los más importantes a tener en cuenta a la hora de entrar en el mercado chino. De hecho, la cultura constituye el primer reto empresarial al que se enfrenta la empresa occidental en China, al tratarse de un país con una cultura fuertemente arraigada a la sociedad y sustancialmente diferente a la cultura occidental (Amat Royo, 2016). Dentro de este grupo de factores es importante hablar de la demografía, los estilos de vida, así como las costumbres y tradiciones de la población china.

China es el país del planeta con una mayor población, siendo esta de 1.395 millones de habitantes en la actualidad, y un porcentaje muy bajo de inmigración. Además, se trata de un país con una gran diversidad cultural y étnica, aunque la etnia Han constituye más

del 90% de la población. En cuanto al idioma, aunque existen gran cantidad de lenguas y dialectos, el chino mandarín es la lengua administrativa oficial, además de ser la más hablada (Gonzalez Masich y Ramon Illan, 2017). Además, gran parte de la población no habla inglés, lo que dificulta la comunicación a las empresas extranjeras.

En cuanto a la cultura, China tiene una gran cantidad de hábitos, costumbres y tradiciones fuertemente arraigados entre la población china, resultado de una historia de más de cinco mil años. La sociedad china está caracterizada por algunos aspectos que resulta clave tener en cuenta a la hora de entrar a hacer negocios en el país:

- Colectivismo, rasgo por el que se diferencia totalmente de la cultura occidental. Esto quiere decir que los chinos dependen en gran medida de los grupos e instituciones para determinar lo que deben hacer.
- La cultura china está fuertemente orientada a las relaciones, lo que hace que los chinos sean más propensos a cooperar con otros para evitar riesgos y reducir responsabilidades.
- Entre los valores que más aprecian y respetan destacan: la lealtad al grupo y la armonía entre sus miembros. Por el contrario, el logro de los objetivos individuales se ve como algo negativo por la sociedad china.
- Debido a que la cultura está fuertemente arraigada en el consumidor chino, es importante que los productos y su presentación estén adaptados a los gustos locales y hábitos de consumo, para conseguir así una fuerte aceptación. La excepción son los productos de lujo, donde prima el estatus social sobre los hábitos y gustos locales.

Por tanto, los aspectos culturales son uno de los principales retos para las empresas extranjeras que quieren empezar a operar en China. Esto exige que hagan lo necesario por comprender la cultura y el entorno local para superar esta barrera y entrar con éxito en el mercado chino.

En cuanto a los factores sociales, cabe destacar que se ha producido un aumento general de los salarios, lo que ha resultado en unas mayores tasas de consumo, hecho que favorece el atractivo del mercado chino para las empresas extranjeras. Sin embargo, existen dos grandes retos que pueden afectar de una manera negativa a las empresas que

desean entrar en este mercado: la fuerte y creciente desigualdad que existe en el país y el envejecimiento de la población.

Por un lado, se están produciendo fuertes desigualdades sociales, como consecuencia del desigual desarrollo territorial: mientras que la zona costera es rica en desarrollo industrial, muchas de las zonas del interior tienen fuertes dificultades para atraer inversión extranjera. De esta manera, una cuestión clave a tener en cuenta para las empresas que buscan entrar en el país, es decidir en qué región concreta del país van a instalarse. Por otro lado, otro de los grandes problemas que puede afectar negativamente a las empresas extranjeras, es el envejecimiento de la población (Rodríguez Asien, 2016). En la actualidad, China cuenta aproximadamente con 132 millones de personas que sobrepasan los 60 años. Este envejecimiento está causado fundamentalmente por el fuerte control que existe en el país sobre la natalidad. Esto es un problema si China sigue el mismo camino en cuanto a edad de la población, pues perdería su ventaja de fuerza laboral y desarrollo económico. Este factor es otro de los importantes a tener en cuenta por las empresas que quieren empezar a operar en el mercado chino.

➤ **Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos que caracterizan el entorno empresarial de China, son especialmente importantes para aquellas empresas que buscan entrar en el país por la vía del comercio electrónico, como es el caso de ASOS. En cuanto a tecnología, China cuenta con factores claramente positivos que la hacen especialmente atractiva para negocios digitales. Entre estos cabe señalar los siguientes:

- China tiene la mayor población *online* del mundo, siendo esta de 829 millones de usuarios, lo que representa el 56% del total de la población (véase Gráfico 6).
- China es el país en el que tiene lugar un mayor número de transacciones a través del comercio electrónico (véase Figura 2), lo que muestra el importante desarrollo tecnológico que existe en el país.
- Se trata de una sociedad con una fuerte confianza en los pagos a través del móvil, lo que muestra una población que tiene integrada la tecnología en sus vidas. De hecho, como ya se ha visto en el marco teórico del presente trabajo, China es el primer país a nivel mundial en términos de pagos a través del móvil, con unas ventas de 47

trillones de dólares en 2019 (Yu, 2018). Esto es otro de los factores atractivos para las empresas extranjeras que buscan entrar en el mercado chino vía *e-commerce*.

- La tecnología se está haciendo cada vez más barata y de desarrollo más rápido.

De esta manera, existen algunos factores tecnológicos que dotan de grandes oportunidades a aquellas empresas que buscan entrar en China y cuyo modelo de negocio está basado en la tecnología, como es el caso de ASOS. Sin embargo, también existen fuertes barreras de tipo tecnológico que pueden hacer especialmente difícil la entrada en China a través del comercio electrónico. Por un lado, existen algunos gigantes tecnológicos fuertemente instalados en China, como es el caso de Baidu, Alibaba y Tencent. Estos suponen una amenaza para otros negocios digitales que quieran entrar en el país. De hecho, estas compañías, y algunas otras, son tan poderosas en China que han llevado al fracaso de algunas grandes multinacionales extranjeras en el país.

Por otro lado, debido al fuerte control del gobierno, los motores de búsqueda y las redes sociales occidentales están censuradas en China. De esta manera, toda plataforma electrónica que quiera entrar en China debe conocer las aplicaciones que utilizan los chinos, así como sus métodos de pago. Por ejemplo, en China no se usan Google, WhatsApp, Twitter, Facebook, o Instagram. De esta manera, la comunicación con el consumidor se produce a través de otros canales, en los que debe entrar la plataforma electrónica extranjera que quiera empezar a vender en China. De hecho, la mayoría de las empresas extranjeras que funcionan por medios electrónicos, se han tenido que enfrentar a fuertes dificultades con el gobierno chino debido a la censura y sus exigencias por controlar el acceso a la información que considera “sensible” (Amat Royo, 2016).

➤ **Factores ecológicos y medioambientales**

El rápido crecimiento económico de China ha tenido un fuerte impacto en el medioambiente: contaminación del aire y del agua, desperdicios industriales, deforestación, cambio climático y pérdida de biodiversidad, entre otros.

Esto ha llevado al gobierno a establecer ciertas regulaciones orientadas a disminuir el impacto del desarrollo económico sobre el medioambiente. Entre estas destaca la descentralización de la responsabilidad a niveles locales, de manera que se tomen medidas

particulares más apropiadas a cada localidad del país, además de medidas orientadas a conseguir una mayor participación de la población en la protección del medio ambiente.

➤ **Factores legales**

Otro de los grandes obstáculos para las empresas extranjeras en China son los excesivos requisitos para obtener licencias, aprobaciones y trámites, que retrasan las actividades empresariales en el país (Amat Royo, 2016). Este exceso de burocracia se asocia normalmente a la falta de transparencia, por la que los sistemas legales y políticos no son lo suficientemente abiertos.

Además, China cuenta con una gran cantidad de organismos con competencias legislativas, que pueden influir en las operaciones de las empresas extranjeras, dependiendo del área geográfica en donde operen. Es decir, la experiencia que una empresa extranjera pueda tener en un determinada área geográfica, no supone ventajas sobre su funcionamiento en otras áreas geográficas, ya que cada municipio y cada provincia tienen sus propias regulaciones legislativas (Amat Royo, 2016). Esto dificulta no solo la entrada en China, sino también su expansión por el país.

Después de haber analizado todos los factores del entorno que pueden afectar a las empresas extranjeras a la hora de entrar en el país, se puede decir que los dos obstáculos más grandes que las empresas tienen que tratar superar para entrar con éxito en el mercado chino son: una cultura y unos patrones de consumo sustancialmente diferentes a los occidentales, y la fuerte censura digital y control que el gobierno ejerce sobre la información disponible a los consumidores, lo que hace especialmente difícil el establecimiento de empresas con modelos de negocio digitales.

4.2.2. Comportamiento del consumidor chino en el comercio *online*

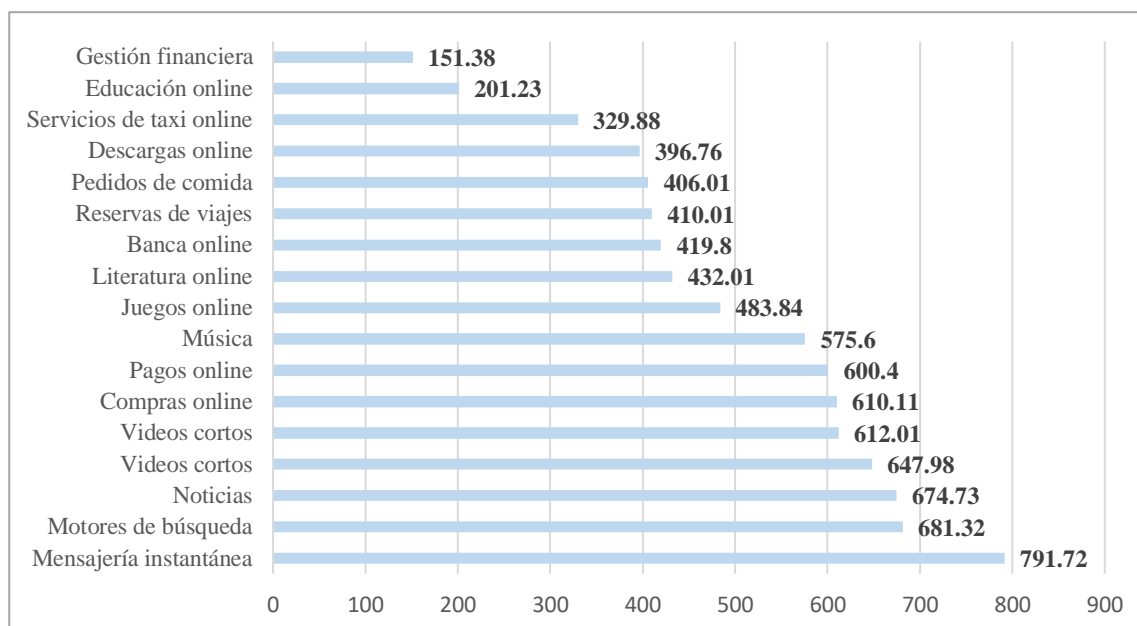
A la hora de entrar en un nuevo mercado, es importante que las empresas conozcan los consumidores que existen en ese mercado y sus patrones de consumo y particularidades, con el fin de adaptar su oferta a los mismos y atraer al mayor número posible de consumidores en dicho mercado. Esto es especialmente importante en el caso de China, donde el comportamiento de los consumidores es complejo, dinámico, resultado de las enormes transformaciones culturales, económica y sociales que ha experimentado el país en los últimos años.

Adicionalmente, el mercado chino es muy diverso: existen 56 grupos étnicos, los niveles de riqueza y los gustos de los consumidores varían mucho y hay una gran brecha en el nivel de ingresos entre las distintas regiones dentro del país. De esta manera, cuando una empresa busca entrar en el mercado chino, es importante que tenga en cuenta que este es sustancialmente distinto al mercado occidental. De hecho, el 60% de las empresas extranjeras que operan en China han tenido que adaptar sus productos de forma específica al mercado chino para adaptarse así a los gustos y necesidades específicas del país (Krokou, 2015). Por esta razón, es especialmente importante analizar cuáles son las características, gustos y hábitos particulares de los consumidores chinos en el comercio electrónico.

De acuerdo con Jennifer Arnold, vicepresidenta de Marketing en SAP (2018), China se está moviendo muy rápido en la transformación digital y el nuevo *retail*, como ya se ha visto, es una realidad. Los pagos a través de los dispositivos móviles y el comercio *online-to-offline* (O2O) son muy comunes. En concreto, la industria *retail* y la industria de productos de consumo empaquetados, son en las que más se está invirtiendo en tecnologías digitales para competir tanto internamente como a nivel global en el mercado electrónico. De hecho, muestra de esta fuerte digitalización del sector *retail*, es que una de las principales razones por la que los chinos utilizan Internet son las compras *online*. El Gráfico 10 muestra precisamente el número de usuarios de Internet por actividad en el caso de China.

En el gráfico se puede ver como en 2018, existían 610 millones de chinos utilizaron Internet para realizar compras *online*. Es decir, el comercio electrónico representa una parte importante dentro de los motivos por los que los chinos utilizan Internet. Por tanto, se puede decir que existe un fuerte mercado potencial para las empresas que quieran entrar en China vía comercio electrónico.

Gráfico 10. Patrones de consumo: número de usuarios de Internet por actividad en China en 2018 (millones)



Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2019)

Dado el atractivo del mercado electrónico chino por el número de potenciales consumidores, es importante analizar más en detalle cuáles son los principales patrones de consumo del consumidor chino en el comercio electrónico: quiénes compran, qué compran, qué valoran cuando compran *online*, y cómo conectar con estos consumidores. Todo esto es clave para identificar los factores de éxito claves para las empresas extranjeras que buscan expandir su negocio a China. Este análisis pasa a hacerse a continuación.

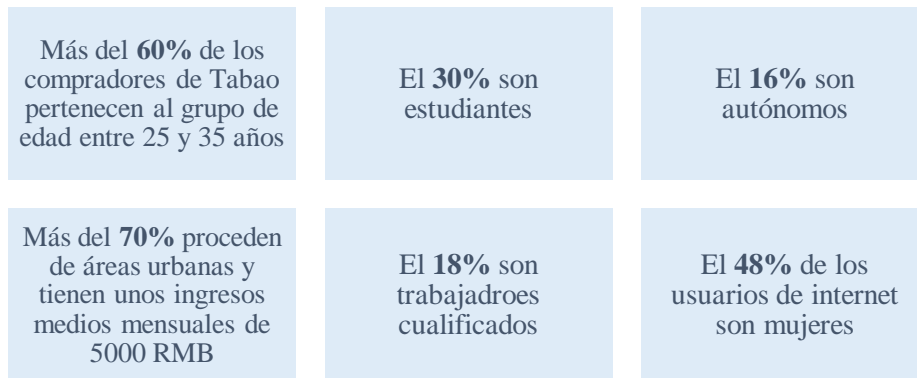
➤ **Quién compra**

La nueva generación digital está representada por jóvenes consumidores nacidos en la década de los 90. Los consumidores en este rango de edad son, por tanto, el principal público objetivo de aquellas empresas que venden a través de Internet, ya que sus clientes serán personas familiarizadas con los nuevos medios digitales. Más en concreto, el objetivo de la mayoría de las compañías occidentales que venden sus productos en China son los jóvenes interesados en la moda que forman parte de la clase media y media alta (Krokou, 2015).

Se trata de una generación de consumidores muy materialistas, que tienden más a gastar en lugar de a ahorrar, características que comparten con los consumidores

occidentales. Además, los consumidores chinos suelen optar por el precio más reducido, comparando los precios entre las tiendas *online* y los comercios físicos antes de comprar. La Figura 7 muestra, de manera resumida, las principales características del comprador *online* chino.

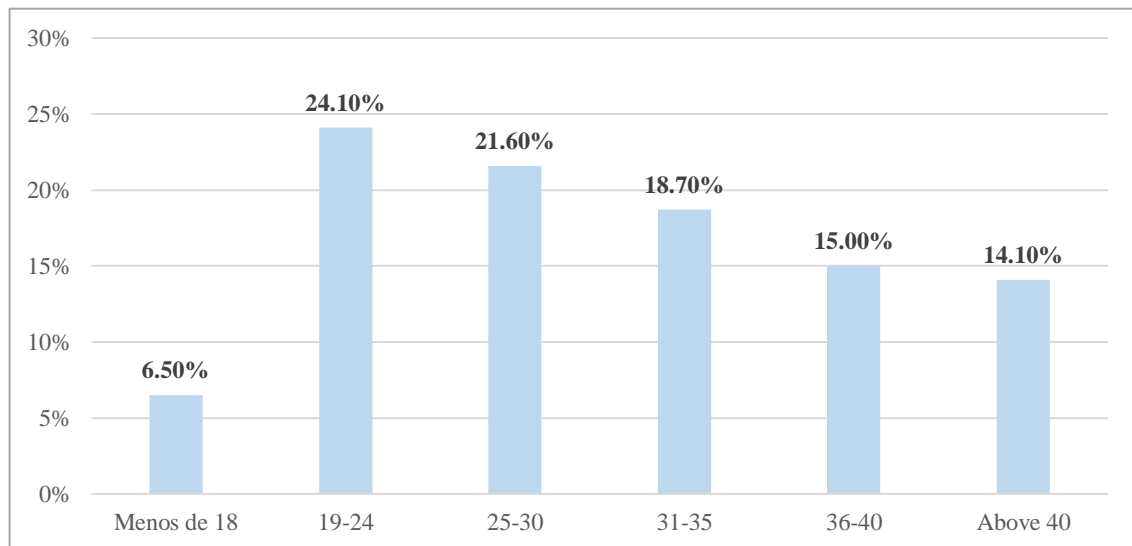
Figura 7. Principales características del comprador online chino



Elaboración propia a partir de (Krokou, 2015)

Por último, el Gráfico 11 muestra la distribución por edad de los compradores *online* chinos.

Gráfico 11. Distribución por edad de los consumidores online chinos en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2019)

Esto resulta interesante para el presente trabajo, pues como se ha visto en la sección anterior, el público objetivo de ASOS son jóvenes de entre 16 y 34 años. En el gráfico puede verse como los principales consumidores *online* chinos tienen entre 19 y 24 años, seguidos del grupo de edad de 25 a 30 años. De esta manera, el público objetivo de ASOS

se corresponde con los principales consumidores de comercio *online* en China, lo que es claramente favorable para la compañía.

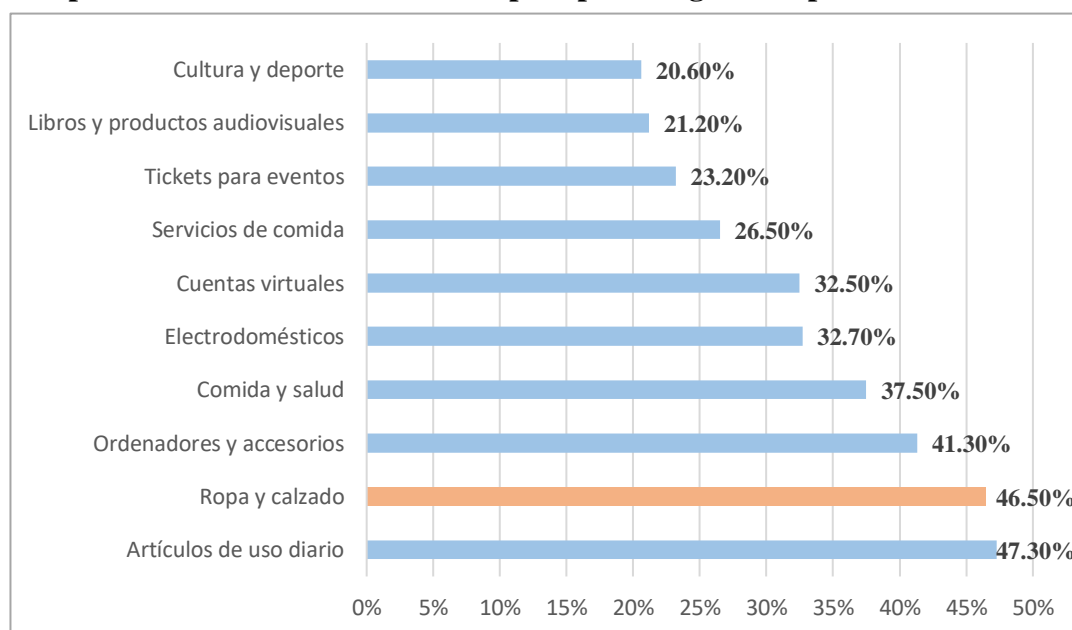
➤ Qué compran

Ya se ha visto la importancia y gran potencial que tiene el comercio electrónico en China. Esto se debe a que no sólo China es el país del mundo con un mayor número de usuarios de Internet, sino que muchos de ellos, lo usan principalmente para comprar *online*. Por ello, es importante identificar cuáles son los principales productos que los chinos compran *online*.

Si bien existe una gran variedad de productos en el mercado electrónico chino, hay algunas categorías de productos que son más habituales en las compras *online*. Para dar algunas cifras, dentro del comercio *online*, las tres principales categorías de productos son los productos textiles, de ocio y educación y los productos de uso doméstico, representando un 70% del total de las compras *online*. A estos les siguen los productos de transporte y comunicación y los productos personales y sanitarios (Krokou, 2015).

El Gráfico 12 muestra cuál es el porcentaje de compras *online* sobre el total de compras para cada categoría de producto.

Gráfico 12. Productos con mayor frecuencia de compra online: porcentaje de compras online sobre el total de compras por categoría de productos en 2018

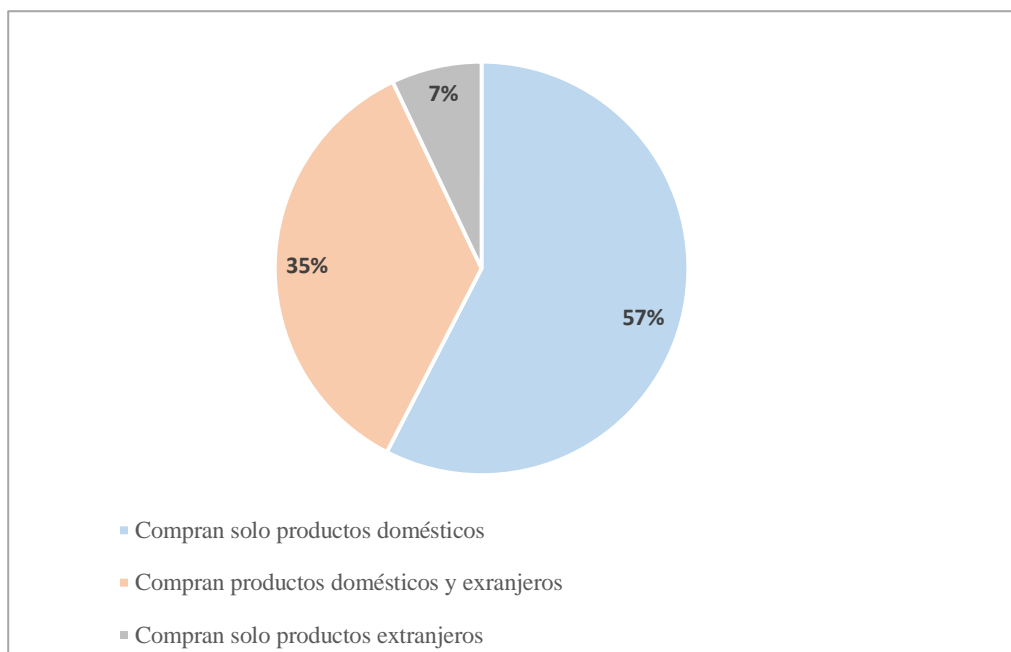


Fuente: elaboración propia a partir de (Ecommerce Foundation, 2018)

Como se puede ver en el Gráfico 12, la segunda categoría de productos incluye la ropa y el calzado, categoría de la que el 46,50% del total de las compras son *online*. Esto es importante para el presente trabajo, ya que, como ya se ha mencionado, ASOS, vende fundamentalmente ropa y calzado. Por tanto, el hecho de que casi la mitad de las compras que se hacen de ropa en China se produzca a través del canal *online*, es muy positivo para la compañía.

Otro aspecto importante a tener en cuenta para las empresas que quieren vender sus productos en China, es la preferencia de los consumidores chinos a comprar productos domésticos frente productos importados. Esto es especialmente importante para empresas como ASOS (que tienen tienda únicamente *online*) a la hora de decidir si abrir o no un centro de distribución en China. La realidad es que la mayoría de los consumidores chinos prefieren comprar productos domésticos, antes que productos importados. El Gráfico 13 muestra el porcentaje de consumidores que compran exclusivamente en el mercado chino frente al porcentaje de consumidores chinos que compran exclusivamente productos de *retailers* que se encuentran en otros países. En este gráfico puede observarse como hay una clara preferencia de los consumidores chinos por los productos domésticos, lo que podría ser una barrera de entrada para ASOS.

Gráfico 13. Distribución de consumidores chinos según preferencia de procedencia de productos



Fuente: elaboración propia a partir de (Ecommerce Foundation, 2018)

➤ **Qué valoran los consumidores chinos al comprar *online***

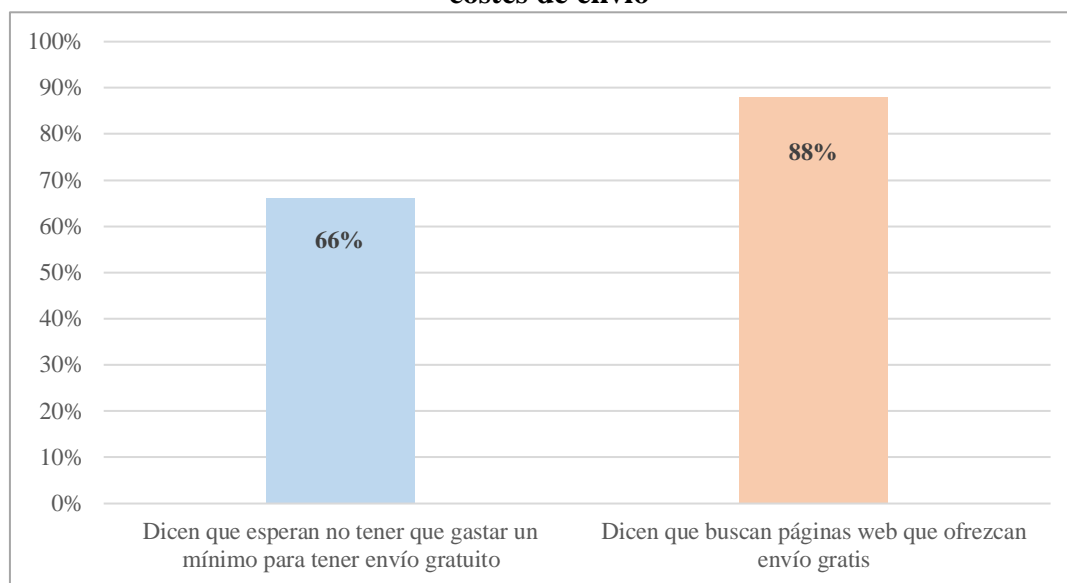
Son varios los casos de compañías occidentales que, teniendo mucho éxito en sus respectivos países, fracasaron cuando intentaron entrar en China por no saber adaptarse a los requisitos del mercado chino. Este fue, por ejemplo, el caso de ASOS. De esta manera, es importante entender qué es lo que los consumidores realmente valoran cuando realizan compras *online*.

Los consumidores chinos suelen ser muy exigentes, razón por la cual, antes de comprar un producto, hacen numerosas búsquedas tanto en las tiendas *online*, como en las tiendas físicas. Buscan productos de calidad al menor precio posible. En relación a esto, a la hora de decidir qué producto comprar entre las opciones disponibles, valoran especialmente la calidad, la modernidad del producto así como la rapidez del servicio al cliente (Krokou, 2015).

Otra de las características culturales clave de los consumidores chinos que las empresas tienen que tener en cuenta a la hora de realizar el marketing de sus productos, es que los chinos valoran mucho el estatus social. Son personas que se preocupan mucho por la imagen que dan de ellos mismos a los demás. Por esta razón, los consumidores chinos suelen estar muy interesados por las marcas y los artículos de lujo, que les permite mostrar un estatus social elevado frente al resto de la sociedad (Krokou, 2015). Además, los productos de lujo suelen asociarse con una mayor calidad, otra de los factores al que los consumidores chinos dan mucha importancia.

Además, los consumidores chinos valoran mucho que las páginas web por las que realizan sus compras *online*, ofrezcan envíos gratuitos. De hecho, en una encuesta realizada por el Grupo Royal Mail en 2018, se concluyó que la mayoría de los consumidores esperaban no tener que gastar un mínimo para tener envío gratuito o únicamente compraban en tiendas *online* que ofreciesen envío gratuito. Esto queda reflejado en el Gráfico 14.

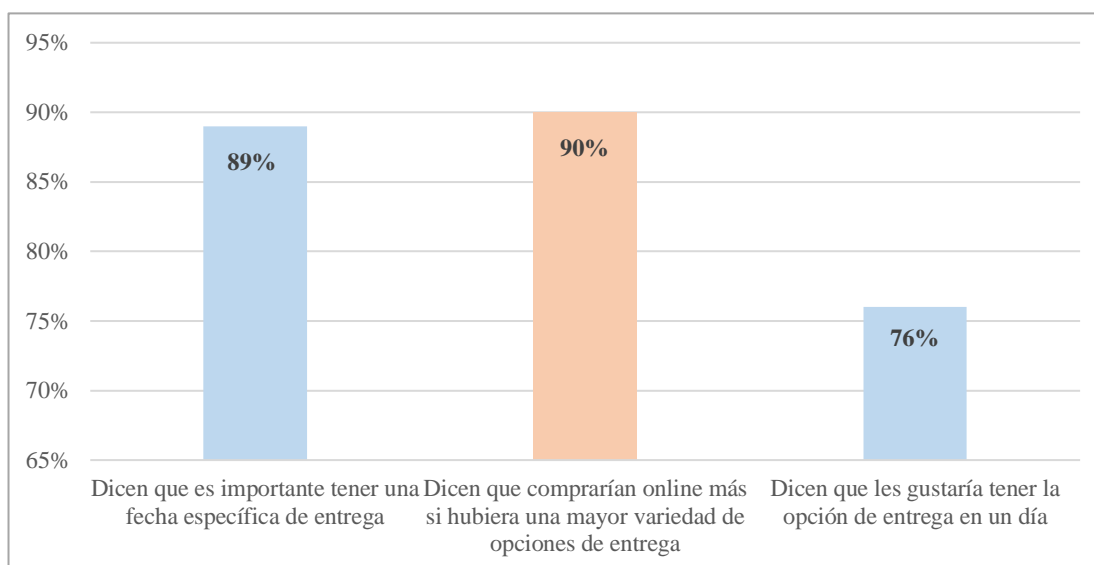
Gráfico 14. Patrones de consumo: expectativas y comportamientos de los sobre los costes de envío



Fuente: elaboración propia a partir de (*E-commerce Foundation, 2019*)

También en relación al envío, el Gráfico 15 muestra algunas de las opiniones más frecuentes de los consumidores chinos sobre el envío de tiendas que operan *online*. También en cuanto a los plazos de entrega, una de las principales razones de insatisfacción de los consumidores chinos al comprar *online* son los largos plazos de entrega (GO-Globe, 2017). De ahí que, un 76% diga que les gustaría tener la opción de entrega en un día. Es decir, algo que los consumidores chinos valoran mucho es una entrega rápida que les permita tener su pedido lo antes posible.

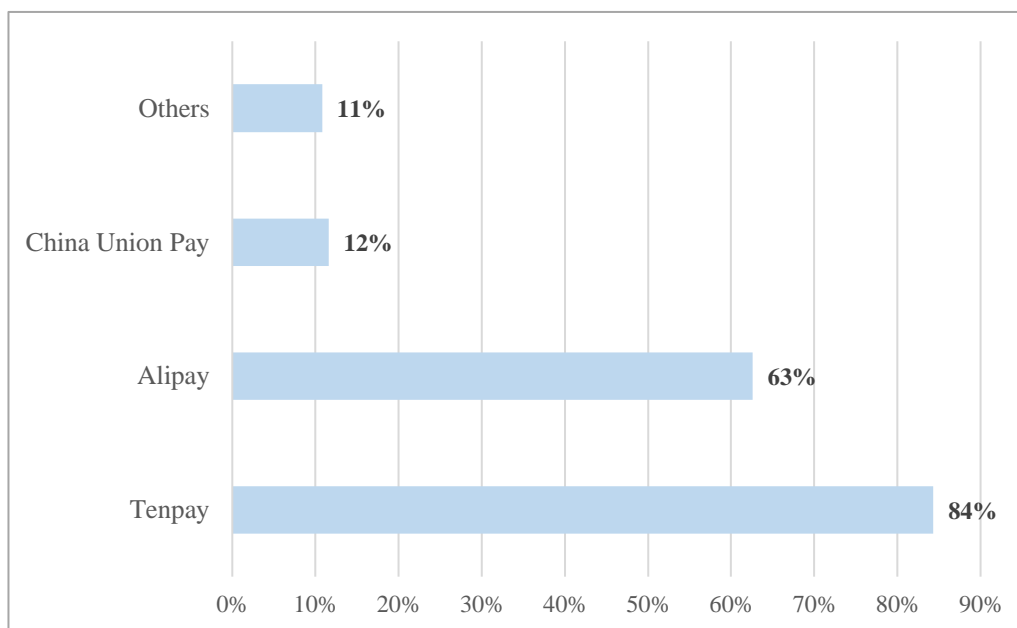
Gráfico 15. Patrones de consumo: opiniones sobre las opciones de entrega de los pedidos online



Fuente: elaboración propia a partir de (*E-commerce Foundation, 2019*)

Adicionalmente, los consumidores chinos valoran que los métodos de pago sean sencillos y rápidos. Por ello, para las empresas que desean entrar en China vía comercio electrónico, como es el caso de ASOS, es importante conocer cuáles son los métodos de pago preferidos por los consumidores chinos. El Gráfico 16 muestra precisamente cuales son los métodos de pago móvil más utilizados por los consumidores chinos.

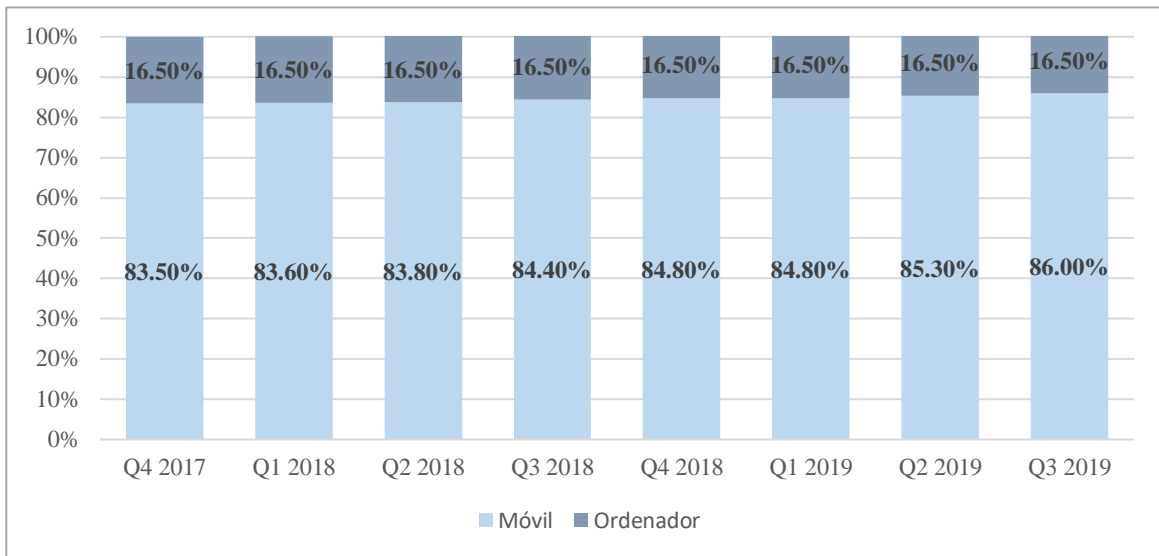
Gráfico 16. Preferencias de métodos de pago: cuota de mercado de las aplicaciones de pago móvil por tasa de penetración en 2018 en China



Fuente: elaboración propia a partir de (E-commerce Foundation, 2019)

También en relación con los pagos, los consumidores chinos realizan la mayor parte de sus compras desde dispositivos móviles. El Gráfico 17 muestra la proporción de compras *online* que se realizan desde el móvil frente a las que se realizan desde el ordenador. Como se puede ver en el gráfico, no sólo se ha dado siempre una preferencia por el móvil a la hora de comprar, sino que además esta es cada vez mayor. Esto es un factor importante a tener en cuenta por aquellas empresas que quieran entrar en China vía comercio electrónico, ya que sería muy favorable que desarrollaran una app móvil, haciendo así la compra mucho más rápida y sencilla para el usuario, lo que es fuertemente valorado por el consumidor chino.

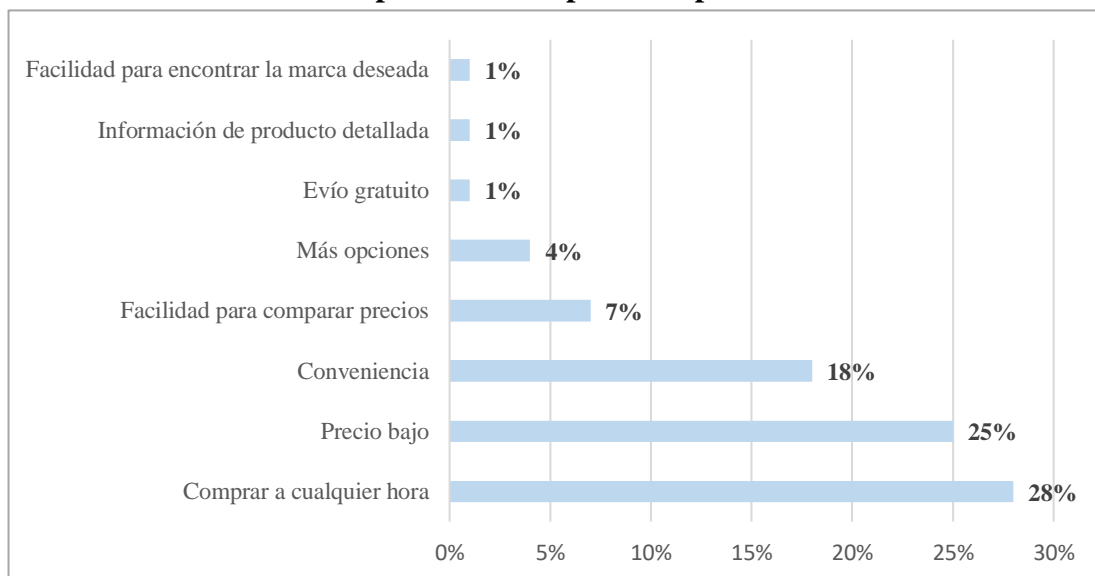
Gráfico 17. Distribución de las compras online por dispositivo desde el que se realizan (2017-2019)



Fuente: elaboración propia a partir de (Statista, 2019)

A modo resumen, el Gráfico 18 muestra cuáles son las principales razones por la que los consumidores chinos compran *online*, lo cual es importante tener en cuenta por parte de las empresas que buscan entrar en China vía comercio electrónico.

Gráfico 18. Principales razones para comprar online en China



Fuente: elaboración propia a partir de (GO-Globe, 2017)

➤ **Cómo conectar con los consumidores**

La fuerte transformación digital experimentada por China, hasta el punto de convertirse en el país del mundo con un mayor número de usuarios de Internet, ha hecho

que los consumidores adopten nuevos patrones de consumo, expuestos en los anteriores apartados. Esto hace necesario que las empresas busquen nuevas formas para conectar con los consumidores chinos de comercio *online*. Algunos aspectos clave para conseguirlo son (E-commerce Foundation, 2019):

- 1) Tener una fuerte presencia en las principales redes sociales utilizadas en China, que son totalmente distintas a las utilizadas en el mundo occidental. Entre estas destacan fundamentalmente WeChat y Weibo. Se trata de plataformas en las que los consumidores pueden encontrar muy fácilmente las marcas que les gustan y ser actualizados diariamente. No hay que olvidar que las redes sociales más utilizadas en el mundo occidental, como Instagram, Facebook o Twitter, están censuradas en China.
- 2) En el caso de los consumidores chinos, el primer contacto es clave para conseguir la fidelidad de los mismos. Por eso, es importante que las empresas encuentren la manera de llamar su atención, y que, además se lleven una imagen positiva de la marca, convirtiéndose de esta manera en clientes recurrentes.
- 3) Los consumidores prefieren anuncios publicitarios cortos, que provean poco contenido pero preciso y directo. Generalmente prefieren audios y videos. Por tanto, es importante encontrar un medio social por el que emitir este tipo de marketing para atraer al mayor número de consumidores posibles.

4.2.3. Principales barreras de entrada en el mercado electrónico de China

En base al análisis PESTEL y el estudio del comportamiento del consumidor en el comercio *online* chino realizados en los apartados anteriores, se han identificado las principales barreras de entrada a las que tienen que hacer frente aquellas empresas occidentales que buscan explotar las oportunidades que existen en el mercado electrónico chino. Estas pasan a exponerse a continuación. De esta manera, los principales retos para las empresas occidentales en China son los siguientes:

- **Existencia de la llamada *Great Firewall*.** Sin duda esta es una de las principales barreras para la entrada de las empresas extranjeras en China vía comercio electrónico. Se trata de una combinación de acciones legislativas y tecnologías promovidas por la República Popular de China para regular el Internet domésticamente. El principal objetivo de esta censura en China es bloquear el acceso

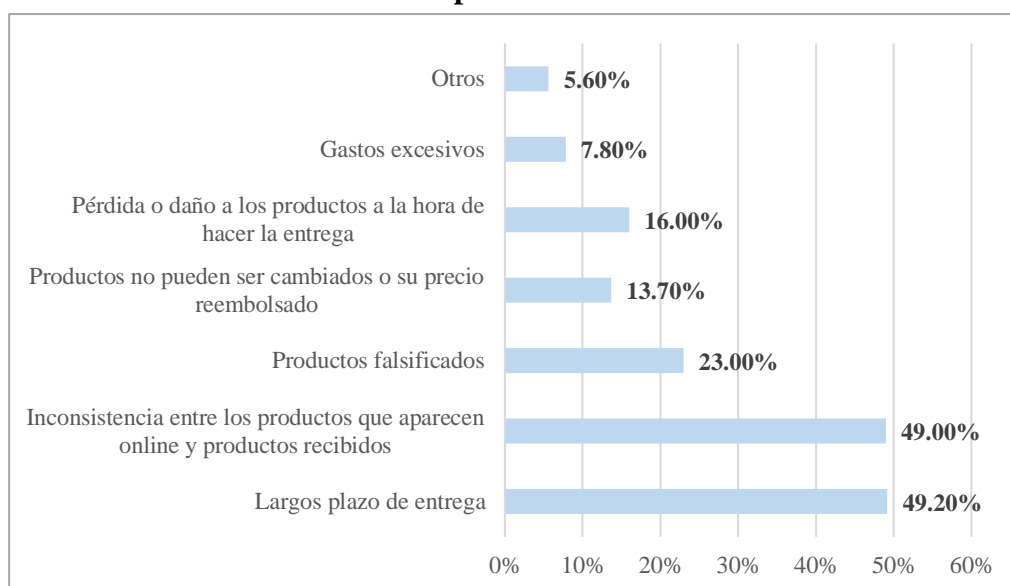
a determinadas páginas extranjeras y ralentizar el tráfico transfronterizo de información a través de Internet. Algunas de las implicaciones son el acceso limitado a recursos de información extranjeros, bloqueo de herramientas de Internet extranjeras (por ejemplo: el motor de búsqueda Google, Facebook o Twitter, entre otras) y de aplicaciones móviles, además de exigir a las empresas extranjeras su adaptación a las reglas domésticas. Además de la fuerte censura, la *Great Firewall*, ha influido en el desarrollo de la economía China, promoviendo el desarrollo de las compañías domésticas en detrimento de las extranjeras.

- **Información escasa y poco fiable.** Existe una gran dificultad para conseguir la información necesaria y la que se obtiene es poco fiable. Esto hace que aquellas empresas buscando operar en China, se someten a riesgos añadidos (Krokou, 2015). También como consecuencia de la escasa información disponible, resulta difícil hacer un estudio del mercado electrónico chino profundo y fiable, por lo que no es fácil analizar la viabilidad de la empresa en este mercado.
- **Barreras culturales e idiomáticas.** Esta es otro de los principales obstáculos a los que se enfrentan las empresas occidentales en China. Por un lado, el poco uso del inglés entre la población china, hace que el idioma sea una barrera importante para las empresas extranjeras a la hora de hacer negocios en el país. Por otro lado, la cultura china es sustancialmente diferente a la occidental y esto queda reflejado en los patrones de consumo de los consumidores chinos: sus hábitos de consumo, sus preferencias a la hora de comprar, sus gustos, formas de pago que utilizan, categoría de producto que compran, entre otros. De hecho, muchas empresas fracasan porque están en China pero con mentalidad occidental (Martín, 2014). Por esta razón, es fundamental que las empresas que quieran tener éxito en este mercado, traten de adaptar sus productos a las características de la población china.
- **Las compras se realizan en webs diferentes a las de otros países.** Es decir, los consumidores chinos, para realizar sus compras *online*, utilizan webs muy diferentes a las que se usan en los países occidentales. En concreto, mientras que en Estados Unidos, Japón o la Unión Europea, entre un 40% y un 60% de los consumidores *online* visitan las webs de la marca oficial, menos de un 20% de los compradores *online* chinos visitan estas páginas (Krokou, 2015). Por el contrario, buscan los productos en distribuidores web como Alibaba, lo que explica la fuerte presencia que tiene las plataformas de *e-commerce* en China. Es importante que las empresas extranjeras

tengan en cuenta esto, para poder llegar a la mayor parte de los consumidores chinos, además de conocer cuáles son sus principales competidores. Sin embargo, a día de hoy, la mayoría de las webs de marcas extranjeras en China, son traducciones directas de las webs occidentales, sin ningún tipo de adaptación hacia el mercado chino.

- Cultura de fuerte desconfianza hacia los productos en las páginas web.** Debido a la imposibilidad de poder ver el producto físicamente antes de comprarlo, los consumidores no pueden verificar la calidad del producto, ni comprobar que no se trata de un producto falsificado. Esta es una de las principales razones de insatisfacción de los consumidores chinos con las compras *online*. De hecho, la mayor parte de las razones por la que aún no toda la población está subida al tren del comercio electrónico, tienen que ver precisamente con la desconfianza derivada de la imposibilidad de ver físicamente el producto antes de comprarlo. El Gráfico 19 muestra cuáles son las principales razones de insatisfacción de los consumidores chinos al comprar *online*. Como se puede ver, todas están relacionadas con costes y tiempos de envío y la imposibilidad de ver el producto real antes de comprarlo, lo que genera desconfianza. Esto podría solucionarse ofreciendo envío gratuito y la posibilidad de devolver el producto con un reembolso íntegro del dinero, de manera que el consumidor no le preocupara que el producto real no fuera como lo esperado, ya que podría devolverlo sin ningún problema.

Gráfico 19. Principales razones de insatisfacción de los consumidores chinos al comprar online



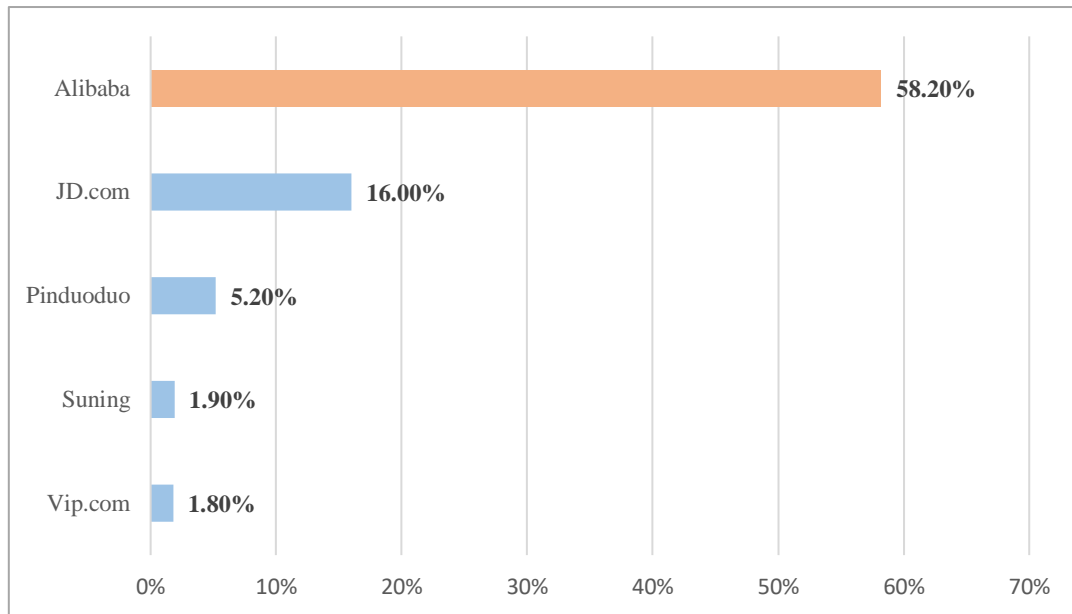
Fuente: elaboración propia a partir de (Krokou, 2015)

- **Falta de transparencia y exceso de arbitrariedades en los procesos públicos.** Como consecuencia del abuso de poder de las autoridades en China, existe una enorme falta de transparencia en todos los procesos administrativos, que se caracterizan, además, por la gran cantidad de trámites que conllevan (Benito, 2014). Esto se traduce en sanciones abusivas y trabas administrativas a las que las empresas extranjeras van a tener que hacer frente.
- **Ausencia de protección de marcas y patentes, así como de una normativa legal que regula las transacciones de comercio electrónico.** Muy pocas de las empresas extranjeras que entran en China cuentan con una ventaja competitiva real frente a las empresas locales (solo un 13%). Y el problema con estas es que los productores chinos rápidamente les copian su ventaja debido a la ausencia de protección de marcas y patentes que existe en el país (Benito, 2014). Una vez han copiado a la empresa extranjera, los productores locales lo producen y distribuyen más barato, quitando el negocio a la empresa extranjera, y con ello su posibilidad de tener éxito en el mercado chino. A esto se une la ausencia de normativa que regule las transacciones de comercio electrónico para evitar las malas prácticas por parte de las empresas chinas (Iriarte Martínez de Lecea, 2018).
- **Dificultad en las previsiones sobre la inversión.** Uno de los obstáculos con los que cuentan las empresas al entrar en China es precisamente realizar una buena previsión tanto de los flujos, como del retorno de la inversión que realizan. De hecho, en lo que se refiere a la gestión empresarial, las compañías europeas tienen que multiplicar por dos o tres los años que tardarán en recuperar la inversión respecto a lo que tardan en sus países de origen (Martín, 2014). El problema es precisamente que muchas empresas extranjeras llegan a China con unas expectativas de querer obtener retornos a corto plazo o un enfoque totalmente oportunista (Wang, 2018).

4.2.4. Principales jugadores en el mercado electrónico chino

El comercio electrónico en China está fuertemente dominado por Alibaba. El Gráfico 20 recoge el porcentaje de las ventas de las principales tiendas *online* sobre el total de ventas del comercio electrónico chino en 2018. Como se puede ver, Alibaba domina claramente el comercio electrónico, captando más de la mitad de las ventas *online* (58.20%).

Gráfico 20. Principales tiendas online en China por volumen de ventas en 2018



Fuente: elaboración propia a partir de (Ecommerce Foundation, 2018)

Alibaba es una plataforma de origen chino donde se encuentran empresas exportadoras e importadoras de todo el mundo. Es decir, se centra en el comercio electrónico B2B, siendo la más grande del mundo con más de 96 millones de empresas importadoras (compradores) registradas y más de 4 millones de empresas exportadoras (vendedores). En sus inicios, Alibaba estaba únicamente enfocada al comercio B2B a través de su plataforma Alibaba.com. Sin embargo, ha ido ampliando su línea de negocio, hasta convertirse también en líder en el comercio electrónico C2C y B2C en China, fundamentalmente a través de sus plataformas Taobao y Tmall. De hecho, gracias a estas dos plataformas, Alibaba se ha convertido en líder mundial también en el comercio electrónico B2C y C2C, incluso por encima de Amazon (véase Tabla 9).

De esta manera, atendiendo únicamente al comercio electrónico B2C en China, Tmall, JD, Suning y Vipshop destacan sobre el resto de las empresas. De hecho, estas cuatro empresas líderes tienen una cuota de mercado total del 96.1%. En 2019, Tmall y JD eran las dos plataformas líderes de comercio electrónico B2C en China, con una cuota de mercado de 61.4% y 24.2% respectivamente (Daxue Consulting, 2020). A continuación, pasan a explicarse más en detalle las plataformas de Taobao, Tmall y JD.com, ya que son las que dominan el comercio electrónico en China.

Tabla 9 . Líderes mundiales en el comercio electrónico C2C y B2C (2019)

Puesto	Plataforma	Valor bruto del producto⁵	País
1	TAOBAO		China
2	TMALL		China
3	AMAZON		Estados Unidos
4	JD.COM		China
5	EBAY		Estados Unidos

Fuente: elaboración propia a partir de (Doneda, 2019)

En primer lugar, Taobao se trata de una plataforma dirigida al comercio electrónico C2C, de manera que cualquier usuario puede vender uno o varios productos a otros usuarios sin necesidad de tener una empresa formal establecida o una marca registrada. Además, se trata de una plataforma destinada únicamente al mercado chino, ya que el sitio web muestra su contenido solamente en el idioma chino, los precios vienen en yuanes, los medios de pago son provenientes de China y solo ofrecen envíos a domicilios de la región (Rivas Silva, 2017).

En segundo lugar, Tmall es la plataforma del grupo Alibaba que se enfoca fundamentalmente a ventas *retail* de productos de marca. A diferencia de Taobao, que

⁵ Valor bruto del producto = valor total de los productos vendidos en la plataforma

distribuye fundamentalmente productos de usuarios particulares o pequeños proveedores, en el caso de Tmall, se pueden encontrar solamente productos de empresas formalmente establecidas y reguladas, sobre todo marcas locales e internacionales que ya son conocidas y cuentan con un cierto posicionamiento en el mercado. Algunas de las marcas que los consumidores chinos pueden comprar a través de esta plataforma son Adidas, Gap, Mango, Disney, P&G, entre otras. En general, se trata de productos de calidad, pues los vendedores para poder registrarse y vender sus productos a través de la plataforma, tienen que cumplir una serie de requisitos, además de pagar un depósito de garantía, una tarifa anual y una comisión por las ventas que hagan (Rivas Silva, 2017).

Tmall, al igual que Taobao, está dirigido únicamente a los consumidores chinos. Por ello, el contenido está en chino, los precios en yuanes y los envíos solo se realizan a domicilios en China. Sin embargo, Tmall cuenta con la opción Tmall Global, por la que empresas extranjeras pueden vender sus productos, aun teniendo su sede y operaciones principales en otro país, siempre que cumplan con ciertos requisitos (Rivas Silva, 2017).

Por último, JD.com es la segunda plataforma más grande de comercio electrónico B2C en China, por volumen de transacciones y facturación. Es miembro del índice Fortune Global 500 y competidor directo de Tmall. Lo que más destaca de esta plataforma son las tecnologías que utiliza, ya que tiene el mayor sistema de drones, infraestructuras y capacidad de entrega en el mundo (Daxue Consulting, 2020).

4.2.5. Factores de éxito en la entrada en el mercado electrónico de China: algunos casos de éxito

En este apartado, se van a exponer, en base al análisis realizado en los anteriores apartados, los principales factores que las empresas extranjeras han de tener en cuenta a la hora de entrar en China, para tener éxito en el país. Para exponerlos de una forma estructurada, se van a clasificar en cuatro grandes grupos.

Preparación de la entrada de la empresa en China

- Las empresas deben dedicar el tiempo suficiente antes de entrar en China, definiendo una estrategia de entrada, así como un plan de acción específicos para el caso de China. Para ello, hay que conocer bien el mercado y las necesidades locales, de

manera que la estrategia sea lo más adecuada posible a las características del mercado chino.

- China es un mercado complejo y fuertemente competitivo, además de muy distinto a cualquier mercado occidental. Por ello, las empresas tienen que ir con un compromiso a largo plazo, y con los suficientes recursos financieros, humanos y de tiempo que el mercado requiere. Es decir, tienen que ir con una mentalidad totalmente distinta a la que tienen cuando entran a operar en un país europeo (Wang, 2018), donde los retornos de la inversión se consiguen en un periodo de tiempo más corto.

Adaptación a las características del mercado chino

- Las empresas deben adaptarse a las particularidades del mercado chino y no limitarse a ofrecer exactamente lo mismo que se ofrece en cualquier país del mundo occidental. Para ello, deben entender bien cuáles son las preferencias del consumidor chino y adaptar su oferta a estas. En concreto, los consumidores chinos valoran especialmente los envíos rápidos y gratuitos, la opción de devolución gratis y desembolso de dinero y productos de buena calidad, que confieran cierto estatus social al comprador, además de los precios competitivos.

Facilitación de la gestión de las diferencias culturales

- Las empresas extranjeras deben contar con un equipo de personas locales, que faciliten la gestión de la empresa en el mercado chino. Aquí es importante que exista una comunicación fluida con la empresa matriz, para gestionar el mercado chino de manera eficaz. El equipo debe contar con:
 - Socio local: para acceder de una forma rápida a su clientela, aprovechar sus relaciones con el gobierno local en caso de que sea necesario, y para compartir recursos y riesgo de inversión.
 - Personal cualificado para cada puesto, de manera que sean capaces de gestionar la gran demanda del mercado chino.
- Las empresas deben mantener una comunicación fluida y frecuente con los socios chinos, para minimizar los efectos que puedan tener los factores culturales en las relaciones empresariales entre un país occidental y China. Por ejemplo, para las empresas chinas una de las cosas más difíciles es aceptar pérdidas iniciales tras el registro de una empresa mixta con un socio extranjero. Sin embargo, en un plan de

negocios occidental es habitual obtener resultados negativos en las primeras fases de desarrollo de una empresa. De esta manera, todas estas diferencias tienen que ser tenidas en cuenta por las empresas que buscan entrar en China sirviéndose de una alianza con alguna empresa china (Wang, 2018).

Recursos clave para garantizar el éxito en China

- Es importante que las empresas extranjeras no se limiten a traducir su página web, sino que diseñen una página web específica para China, que cumpla con los requisitos necesarios y evitar así que sea bloqueada por el gobierno o que los consumidores chinos encuentren dificultades para acceder a ella. Entre otras cosas, es importante que la página web esté en chino y ofrezca la posibilidad de pago en yuanes.
- Las empresas también deben ofrecer la posibilidad de realizar los pagos a través de los métodos de pago más utilizados en China, como son Tenpay o Alipay, entre otros (véase Gráfico 16).

4.3. Posibles estrategias para ASOS y otras empresas que quieran entrar con éxito en China vía comercio electrónico

En el apartado anterior se ha analizado en detalle el mercado electrónico chino, sus principales jugadores, así como el comportamiento del consumidor chino. Además, se han identificado los factores clave para entrar con éxito en China vía comercio electrónico. De esta manera, habiendo entendido bien cómo funciona el mercado electrónico en China y qué es lo que buscan sus consumidores, en este apartado se van a exponer las razones principales por la que ASOS tuvo que cerrar su plataforma en China, lo que a su vez va a ayudar a entender las razones por las que muchas empresas extranjeras acaban fracasando en China. Esto además va a servir para que aquellas empresas extranjeras que quieren entrar en China, eviten cometer los mismos errores. Por último, se van a proponer una serie de soluciones estratégicas que podrían garantizar el éxito de ASOS y dichas empresas, en China.

4.3.1. Razones del fracaso de ASOS en China

Como ya se ha visto en el apartado sobre el proceso de internacionalización de ASOS, esta es una compañía que ha entrado con éxito a muchos países en el mundo como

Francia, Alemania, Estados Unidos o Australia. Sin embargo, China, donde la compañía empezó a operar en 2013, ha sido un caso diferente, en el que ASOS no ha conseguido tener el éxito que ha tenido en otros países. A pesar de abrir una plataforma única para el mercado chino, en idioma chino y con la moneda local para realizar los pagos, la compañía no fue capaz de obtener unos resultados positivos en el país. Esta es la razón por la que ASOS decidió cerrar su plataforma (Asos.cn), así como sus oficinas en China en el año 2016. Aun así, los consumidores chinos pueden adquirir los productos ASOS a través de la web internacional ASOS.com, por la que pueden tener acceso a 80.000 productos, en comparación con los 6.000 a los que tenían acceso a través de la página web local.

En este apartado se pretende exponer las principales razones por las que ASOS no fue capaz de obtener los beneficios esperados en China, y que llevaron a la compañía a cerrar sus operaciones específicas para el mercado chino. Estos factores han sido identificados en base al análisis realizado en los anteriores apartados, que han permitido un buen entendimiento del funcionamiento del mercado electrónico chino, sus consumidores y las claves para entrar con éxito.

- **Resultados económicos negativos.** Por un lado, el coste de entrada finalmente fue de 12 millones de libras, 3 millones más de lo previsto. A este alto coste de entrada se une el hecho de que, durante los primeros años, no solo no se recuperó la inversión, sino que ASOS tuvo fuertes pérdidas. En concreto, en 2014 ASOS registró en China unas pérdidas de 10,7 millones de libras, en 2015, unas pérdidas por valor de 6,5 millones (Santamaría, 2016) y en 2016, antes de su cierre en abril, ya había registrado unas pérdidas de 4 millones de libras (Butler, 2016).
- **Fallo en las previsiones de la inversión.** Como ya se ha visto, una de las principales barreras de entrada en el mercado chino es realizar una correcta previsión de los flujos y el tiempo de retorno de la inversión que se realiza. Esto se debe a que en el mercado chino se tarda más en recuperar la inversión que en cualquier otro mercado occidental. Sin embargo, ASOS apenas estuvo operando en China tres años desde su lanzamiento. No solo eso, sino que, además, aunque tuvo pérdidas esos tres años, estas eran cada vez menores. Por ello, puede decirse que ASOS no esperó el tiempo suficiente. Es verdad que no se puede asegurar que, si hubiesen esperado más tiempo, habrían

acabado obteniendo beneficios. Pero, aun así, la compañía fue con una mentalidad occidental, esperando recuperar la inversión en un periodo de tiempo demasiado corto para el caso de China.

- **Competencia de los gigantes locales Alibaba y JD.** Alibaba, a través de su plataforma Tmall y JD, controlan la mayor parte del comercio electrónico B2C en China, categoría en la que opera ASOS. En concreto, Tmall y JD cuentan, entre los dos, con una cuota de mercado del 86% (Daxue Consulting, 2020). Uno de los principales motivos por los que ASOS no fue capaz de conseguir un buen posicionamiento en el mercado *online* chino fue precisamente la dura competencia de estos dos gigantes, siendo los principales puntos de compra *online* para los consumidores chinos, de muchas categorías de productos, incluyendo la moda y los productos de cosmética, principales productos de ASOS.
- **Poco uso de las páginas web de las marcas oficiales para hacer compras *online*.** ASOS, lanzó en 2013 una plataforma específica para los consumidores chinos, en su idioma y con su moneda para realizar los pagos, con el fin de ofrecer un servicio más adaptado al mercado chino. A pesar de ello, la captación de consumidores chinos no fue suficiente para obtener unos resultados positivos. Esto se debe a que menos de un 20% de los consumidores chinos que realizan compras *online*, visitan las páginas web oficiales de la marca en cuestión. Por el contrario, la mayoría de los consumidores, suelen realizar las compras a través de plataformas de comercio electrónico como Alibaba o JD, tal y como se ha visto en el análisis del consumidor chino realizado en el apartado anterior.
- **Fallos en la comunicación de la marca para darla a conocer a los consumidores chinos.** ASOS, al tratarse de una tienda nueva en China, tendría que haber hecho un mayor esfuerzo en comunicación y marketing para captar un mayor número de consumidores chinos. Sin embargo, se limitó a lanzar una plataforma específica para China, lo que era necesario, pero no suficiente para tener éxito en un mercado altamente competitivo como es el mercado electrónico en China. Como se ha visto, para conectar con los consumidores chinos, hace falta presencia en las redes sociales chinas como Wechat a través de anuncios cortos y atractivos. Sin embargo, ASOS no supo ganar posición en estas redes sociales.

- **Carencia de tienda física.** Si bien es verdad que ASOS es una tienda totalmente *online* y ese es su modelo de negocio, esta es un obstáculo para conseguir atraer nuevos clientes chinos. Esto se debe a la importancia que los clientes chinos dan a la calidad del producto y la imposibilidad de comprobar la misma en las plataformas de comercio electrónico. Por ello, ASOS debería haber buscado la forma de mostrar la calidad de sus productos, para ganarse la confianza de los consumidores chinos y obtener así una mayor cuota de mercado.

4.3.2. Propuesta: posibles estrategias de entrada en China vía comercio electrónico

Una vez realizado un análisis exhaustivo del mercado electrónico en China, e identificadas las principales razones que llevaron al fracaso de ASOS en China, en este apartado se van a proponer algunas estrategias concretas que ASOS podría utilizar, además de tener en cuenta los factores de éxito explicados en la sección anterior, para tener éxito en este país. Esto es importante porque las estrategias propuestas no solo sirven para ASOS, sino también para todas aquellas empresas occidentales que están teniendo dificultades para entrar en China vía comercio electrónico, ya que no son pocas las empresas que terminan fracasando en China por motivos parecidos a los de ASOS.

Ya se ha visto en los anteriores apartados que es importante para ASOS y demás empresas que buscan entrar en China vía comercio electrónico, ofrecer productos o servicios atractivos y con una buena relación calidad-precio. Además, dada la fuerte competencia que existe en el mercado electrónico chino, claramente dominado por dos jugadores, es importante que las empresas busquen la forma de diferenciarse, ofreciendo un producto más personalizado, que resulte atractivo para el consumidor chino. Otra de las formas que pueden utilizar para diferenciarse de los competidores, es destacar en capacidad logística, incluyendo el almacenamiento, transporte y entrega y servicio post-venta. Ahora bien, todo esto es importante, pero además hace falta que las empresas tengan un plan de entrada claramente definido. A continuación, se muestran dos estrategias que podría utilizar ASOS y otras empresas similares para entrar con éxito en China.

1) Acuerdo con Tmall o JD.

Como se ha visto en el análisis realizado (véase Gráfico 20), los dos principales competidores en el comercio electrónico B2C en China son Tmall (del grupo Alibaba) y JD, contando con la mayor cuota del mercado. Por esta razón, una buena forma en la que ASOS puede empezar a vender sus productos en China y darse así a conocer entre los consumidores chinos sería llegar a un acuerdo con una de estas dos plataformas, para poder vender sus productos a través de la misma durante un tiempo determinado.

Entre ambas plataformas, la mejor opción para ASOS sería Tmall, pues además de contar con la mayor cuota de mercado entre las plataformas de comercio electrónico B2C, en esta plataforma se encuentran marcas locales e internacionales con un buen posicionamiento en el mercado y con productos de calidad. De esta manera, conseguir vender sus productos a través de esta plataforma, sería muy buena oportunidad para ASOS para que los consumidores chinos lo percibieran desde el principio como una marca de calidad, algo muy valorado por el consumidor chino, tal y como se ha visto en el análisis realizado sobre el consumidor chino.

En caso de no conseguir este acuerdo con Tmall, podría llegar un acuerdo con JD. En tal caso, podría aprovecharse de la ventaja competitiva de JD, que es la rapidez del proceso logístico gracias a las infraestructuras y tecnologías con las que cuenta. Esto sería una oportunidad para que ASOS aprendiera el know-how del proceso logístico, ganando así una ventaja para cuando empezara a operar por su cuenta, pues, como se ha visto en el análisis, otra de las cosas que el consumidor chino valora bastante es la rapidez en la entrega de los pedidos.

Ahora bien, ASOS no deja de ser una plataforma de comercio electrónico que vende una gran cantidad de marcas, al igual que Tmall o JD. Por ello, podría empezar vendiendo su propia marca y alguna más, que no vendan ya estas plataformas, con el fin de darse a conocer entre los consumidores chinos y ganarse así su fidelidad. Pero después, una vez cuente con un buen posicionamiento en el mercado chino, tendría que convertirse en una plataforma independiente, pasando a competir con Tmall y JD.

Esta sería una buena estrategia para que ASOS aprendiera, por una parte, sobre el *know-how* del proceso logístico de plataformas que ya funcionan muy bien en China. Por otra parte, también sería una oportunidad para que ASOS conociera en más detalle tanto

las preferencias, como los comportamientos del consumidor chino. De esta manera, cuando pasara a convertirse en una plataforma independiente, ASOS ya sabría cómo ofrecer un proceso logístico eficiente y unos productos adecuados a las particularidades del consumidor chino. Es una muy buena manera de estudiar el mercado de cerca, disminuyendo casi a cero, la probabilidad de fracaso una vez empieza a operar por su cuenta.

2) Joint venture⁶ con una casa de moda multi-marca como ASA.

Otra estrategia con la que ASOS podría entrar con éxito en China evitando los problemas que le llevaron al fracaso, es una joint venture o asociación estratégica temporal, con una casa de moda multi-marca China (tienda física que vende prendas de distintas marcas). De esta manera, ASOS tendría la oportunidad de vender temporalmente sus productos en tiendas físicas, sin necesidad de abrir desde un primer momento, un centro de distribución en China, con los costes que eso supone, hasta que se consiguiese una cierta posición en el mercado chino.

De esta manera, ASOS podría dar a conocer sus distintas marcas al consumidor chino, dándole la oportunidad de ver físicamente el producto y probárselo antes de comprarlo. Esto es especialmente importante en el caso del consumidor chino, pues como se ha visto en el análisis, las principales razones por las que aún muchos no se lanzan al comercio electrónico, tienen que ver con la imposibilidad de comprobar la calidad del producto y el miedo de que el que se muestra en la web, sea totalmente diferente al producto real. Así ASOS podría ganarse una imagen de calidad entre el consumidor chino, consiguiendo una buena posición en el mercado.

Una vez conseguido un número alto de potenciales consumidores, e identificado qué productos tienen más éxito, ASOS podría lanzar su plataforma de comercio electrónico, estando en condiciones para competir con los gigantes del comercio electrónico chino. De esta manera, también superaría esa fuerte barrera de entrada que supone la fuerte presencia que tienen algunas plataformas de comercio electrónico chinas, tal y como se ha visto en el anterior análisis. Adicionalmente, sería una gran oportunidad para ASOS,

⁶ Una joint venture es una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica, pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar a cabo una operación comercial determinada (BBVA, 2020).

para realizar un análisis del mercado chino más de cerca, consiguiendo así un perfecto conocimiento sobre las preferencias y comportamientos del consumidor chino.

Entre las tiendas multi-marca con las que ASOS podría establecer esta alianza estratégica temporal, destaca ASA, que vende las últimas tendencias de marcas conocidas y de diseñadores europeos y estadounidenses. Al vender marcas de diseñadores extranjeros, ASOS encajaría perfectamente y se estaría dirigiendo a aquellos consumidores chinos que suelen comprar marcas extranjeras, siendo este el público objetivo de ASOS. De esta forma, ASOS vendiendo sus productos en esta tienda, podría darse a conocer a sus potenciales clientes, como una marca de calidad que sigue las últimas tendencias en moda.

Adicionalmente, dado que ASA es una tienda que vende marcas reconocidas, al vender sus productos en la misma, el consumidor chino percibiría a ASOS como una marca reconocida, lo que es clave para atraer a los consumidores en China, dada la importancia que dan al estatus social, tal y como se ha visto en el análisis realizado anteriormente. Por ejemplo, un ejemplo de tienda que ha entrado con éxito en China a través de esta estrategia es la empresa francesa de moda Zadig&Voltaire, la cual entró en el país en el año 2019. Esto muestra cómo se trata de una estrategia con bastante potencia de éxito en el mercado chino.

5. Conclusión

En los últimos años, China ha experimentado un fuerte crecimiento económico, que se ha visto acompañado por la revolución de Internet y las nuevas tecnologías. Entre los factores que más destacan de la nueva era digital en China, se encuentran la gran diversidad de métodos de pago que existen, y la fuerte cultura de uso de dispositivos móviles de la población china. Todo ello ha favorecido un fuerte crecimiento del comercio electrónico en el país, hasta convertirse en el país con un mayor volumen de ventas *online* en la actualidad. En este escenario, las plataformas de comercio electrónico líderes en China, como Alibaba o JD, han jugado un papel fundamental en el aumento del consumo *online* de todo tipo de productos, consiguiendo que cada vez un mayor número de consumidores chinos confíen en los canales electrónicos para realizar sus compras.

Adicionalmente, a pesar de ser el mayor mercado de comercio electrónico en el mundo, aun aproximadamente un 75% de las compras que se hacen en el sector *retail*, se realizan *offline*. Además, China sigue siendo uno de los países con un menor porcentaje de la población con acceso a Internet. Esto quiere decir que, a pesar de ser ya el mayor del mundo, el mercado electrónico chino, tiene aún un fuerte potencial de crecimiento, lo que le convierte en un mercado muy atractivo para aquellas empresas que buscan expandirse internacionalmente vía comercio electrónico.

De hecho, para las empresas extranjeras, el comercio electrónico es una buena vía para entrar en un nuevo mercado, en este caso el mercado chino, sin necesidad de asumir fuertes inversiones iniciales. En el presente trabajo se ha visto que son muchas las ventajas que presenta el comercio electrónico como vía de internacionalización, entre las que destacan: la capacidad para llegar y servir a un mayor grupo de consumidores distribuidos en diferentes localizaciones geográficas dentro de un país, sin necesidad de abrir tiendas físicas; la posibilidad de conocer de manera rápida los gustos y demanda de los consumidores; la posibilidad de ofrecer un trato más personalizado a las preferencias de cada consumidor; así como la disminución de los costes generales de transacción.

De esta manera, el comercio electrónico ha pasado a ser una de las maneras preferidas por las empresas para entrar en nuevos mercados. Y, en concreto, China se ha convertido en uno de los destinos más atractivos para ello. Ahora bien, no basta con crear una plataforma o una página web específica para el país y empezar a vender los productos sin

ningún tipo de adaptación. Precisamente esto es lo que ha llevado al fracaso de varias empresas europeas que han tratado de entrar en China vía comercio electrónico, como ha sido el caso de ASOS. Además de las barreras culturales e idiomáticas que se dan al entrar en un nuevo país, en el caso de China, las empresas tienen que hacer frente a otros obstáculos que hacen que su entrada no sea tan sencilla. Entre estos destacan especialmente: la fuerte censura que existe con el fin de bloquear el acceso a determinadas páginas extranjeras, una población con unos hábitos y preferencias de consumo muy diferentes a los occidentales, y el fuerte dominio del mercado electrónico por parte de los dos gigantes asiáticos Alibaba y JD. En definitiva, el mercado chino presenta fuertes particularidades que hacen que sea sustancialmente diferente a cualquier mercado occidental. Por esta razón, es muy importante, que aquellas empresas que quieran entrar en China, tengan en cuenta esas particularidades y dediquen el tiempo suficiente para diseñar una estrategia acorde a las mismas, que garantice su éxito en el mercado chino.

En esta línea, una de las claves para garantizar el éxito de las empresas que, como ASOS, quieren entrar en el mercado electrónico chino, es dedicar el suficiente tiempo para realizar un estudio de mercado, incluyendo tanto consumidores como competidores. En cuanto a los consumidores, en el presente trabajo se ha visto que los consumidores chinos de comercio online, tienen unos patrones de consumo muy particulares y valoran una serie de aspectos muy concretos a la hora de realizar sus compras *online*, como son los envíos rápidos y gratuitos, las opciones de devolución y reembolso de dinero, la calidad y exclusividad de los productos, y la diversidad de los métodos para realizar el pago de sus compras, entre otros. En cuanto a los competidores, no solo la mayor parte del mercado está dominado por dos grandes plataformas de comercio electrónico, sino que, además, los consumidores chinos de comercio *online* tienen una clara preferencia por realizar sus compras a través de este tipo de plataformas, en vez de a través de las páginas web de las marcas locales.

Es importante que las empresas tengan en cuenta todos estos factores antes de entrar en el mercado electrónico chino, pues de otra manera es muy probable que fracasen a pesar del fuerte potencial de este mercado. Adicionalmente, no solo basta con realizar un estudio de mercado y adaptar su modelo de negocio a las características específicas del mismo, sino que es importante realizar también una buena previsión de los flujos y tiempos de recuperación de la inversión, ya que en China suele tardarse dos o tres veces

más en recuperar la inversión que en otros mercados europeos. De esta manera, resulta clave cambiar la mentalidad y no esperar que el proceso de implantación del modelo de negocio sea el mismo que en otro mercado, pues los factores del entorno son determinantes a la hora de entrar en un nuevo mercado.

De esta manera, se han expuesto algunos de los factores clave que pueden ayudar a las empresas extranjeras tener éxito a la hora de entrar en China vía comercio electrónico. Ahora bien, es necesario además desarrollar una estrategia específica de entrada que tenga en cuenta todos esos factores de éxito. Aunque en este trabajo se han expuesto dos estrategias que podrían servir a ASOS para entrar en el mercado electrónico chino y quedarse en el largo plazo, estas podrían servir también para todas las empresas extranjeras con un modelo de negocio similar.

La primera estrategia propuesta es llegar a un acuerdo con alguna de las plataformas de comercio electrónico líderes en China, como Tmall o JD, para empezar a vender sus productos en las mismas y darse a conocer así entre los consumidores chinos, además de aprovechar la oportunidad para conocer el mercado chino más en profundidad, además del know-how del proceso logístico. La segunda estrategia propuesta es una asociación estratégica temporal con una casa multi-marca de moda como ASA, que vende marcas reconocidas de diseñadores europeos o estadounidenses, de manera que ASOS encajaría perfectamente. Una vez más, se trata de una forma de dar a conocer el producto, lanzando una imagen de calidad y consiguiendo un número alto de consumidores fieles para cuando la empresa empieza a operar como una plataforma totalmente independiente.

En definitiva, a pesar de los factores de riesgo y las barreras de entrada que existen, el mercado electrónico chino es un mercado muy atractivo, de ahí que sea el punto de mira de muchas empresas extranjeras que buscan expandirse internacionalmente. Ahora bien, aunque es verdad que es un mercado con mucho potencial que ofrece muchas oportunidades de crecimiento, es importante tener en cuenta las particularidades del mismo y dedicar el tiempo suficiente a realizar un estudio minucioso del mercado, además de definir un plan de entrada detallado y específico para cada tipo de empresa. Solo así, las empresas podrán tener éxito en el largo plazo, aprovechando el fuerte potencial de este mercado.

6. Bibliografía

- AGB (1999, abril). A discussion paper on trade-related aspects of electronic commerce in response to the WTO's e-commerce work programme. Alliance of Global Business.
- Alonso, A. B. (2004). *Comercio electrónico; antecedentes, fundamentos y estado actual* (1.ª ed.). España: Dykinson.
- Amat Royo, J. (2016, abril). Factores clave del éxito en el mercado chino. *Harvard Deusto Business Review*, 255.
- Andrews, W. (2002, septiembre). E-commerce: Real Strategies, Real Benefits. *Gartner Group*, 17.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2012). *Libro blanco del comercio electrónico - Guía práctica de comercio electrónico para pymes*. España: adigital.
- ASOS. (2020). *Página web de ASOS*. Recuperado el 15 de febrero de 2020, de www.asos.com
- ASOS Plc. (2004). *Annual Report and Accounts 2004*. London.
- ASOS Plc. (2005). *Annual Report and Accounts 2005*. London.
- ASOS Plc. (2006). *Annual Report and Accounts 2006*. London.
- ASOS Plc. (2008). *Annual Report and Accounts 2008*. London.
- ASOS Plc. (2010). *Annual Report and Accounts 2010*. London.
- ASOS Plc. (2011). *Annual Report and Accounts 2011*. London.
- ASOS Plc. (2012). *Annual Report and Accounts 2012*. London.
- ASOS Plc. (2013). *Annual Report and Accounts 2013*. London.
- ASOS Plc. (2014). *Annual Report and Accounts 2014*. London.
- ASOS Plc. (2015). *Annual Report and Accounts 2015*. London.
- ASOS Plc. (2016). *Annual Report and Accounts 2016*. London.
- ASOS Plc. (2017). *Annual Report and Accounts 2017*. London.
- ASOS Plc. (2019). *Annual Report and Accounts 2019*. London.
- BBVA. (2020). *Página web de BBVA*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/joint-venture.html>
- Bellman, S., Lohse, G., y Johnson, E. (1999, diciembre). Predictors of Online Buying Behavior. *Communications of the ACM*, 42(12), pp. 32-38.

- Benito, M. (2014, marzo 22). Las empresas occidentales huyen de China por el fracaso de sus propias expectativas. *El Confidencial*. Recuperado el 22 de febrero de 2020, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-03-22/las-empresas-occidentales-huyen-de-china-por-el-fracaso-de-sus-propias-expectativas_105051/
- Brown, K. (2012, enero). China 2020: el camino incierto del cambio político. *Estudios de Política Exterior*, 145, pp. 82-95.
- Bu, L., Wang, J., y Zipser, D. (2019). *China digital consumer trends in 2019*. Report, McKisey & Company. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/china/china-digital-consumer-trends-in-2019>
- Butler, S. (2016, abril 7). Exit from Chinese online store costs Asos 10 million of pounds. *The Guardian*. Recuperado el 28 de febrero de 2020, de <https://www.theguardian.com/business/2016/apr/07/asos-closes-online-store-china-after-10m-loss-fashion-website>
- Chou, C. (2018, febrero 13). *Nestle, Cainiao Unveil New Inventory Solution Designed For New Retail*. *Alizila*. Recuperado el 1 de octubre de 2019, de <https://www.alizila.com/one-inventory/>
- Cuéllar, R. G., y Rivas Tovar, L. (2005, enero). Comercio electrónico en México: propuesta de un modelo conceptual aplicado a las PyMEs. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(1), pp. 79-116.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management Journal*, 34(3), pp. 114-119.
- Daxue Consulting. (2020, febrero). B2C e-commerce in China Overview: E-commerce in China is growing at a rapid pace. Recuperado de <https://daxueconsulting.com/ecommerce-in-the-chinese-b2c-market/>
- Doneda, V. (2019, abril 7). Los gigantes del comercio electrónico: Amazon vs Alibaba. *Everriculum*. Recuperado de <https://www.mastermarketingdigital.com/everriculum/2019/04/07/amazon-vs-tmall/>
- Ecommerce Foundation. (2018). *Ecommerce Report China 2018*. China.
- E-commerce Foundation. (2019). *E-commerce Report: Global*. China.

- Fernández, Z., y Usero Sanchez, M. B. (2006). La competencia dinámica entre pioneros y seguidores. Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 27, pp. 85-113.
- García Herrero, A. (2011, abril). China como receptor de inversión extranjera directa. *Estudios de Política Exterior*, 58.
- GO-Globe. (2017). *E-commerce in China: Statistics and Trends [Infographic]*. Recuperado el 6 de marzo de 2020, de <https://www.go-globe.com/ecommerce-in-china/>
- Gonzalez Masich, D., y Ramon Illan, S. (2017, mayo). *50 preguntas para entender el mercado chino*. ICEX España Exportación e Inversiones. Cantón: Otros Documentos.
- Haley, G. T. (2002). E-commerce in China: Changing business as we know it. *Industrial Marketing Management*, 31, pp. 119-124.
- Iriarte Martínez de Lecea, X. (2018, noviembre 30). *El mercado de la venta de bienes de consumo online en China*. ICEX España Exportación e Inversiones. Pekín: Estudios de Mercado.
- Jun, X. (2019, mayo 13). Foreign fast fashion brands face falling sales in China. *Global Times*. Recuperado de <https://www.globaltimes.cn/content/1149687.shtml>
- Krokou, D. (2015). *Estrategias de entrada en el emergente mercado electrónico chino*.
- Lannes, B., Hatherall, R., Ding, J., Han, W., y Booker, M. (2018, junio 13). *Consumption in China: Ten Trends for the Next 10 years*. Bain & Company.
- Laudon, K., y Guercio Traver, C. (2014). *E-commerce* (10.ª ed.). Pearson.
- Libertad Digital. (2018, abril 16). El comercio electrónico en China supera al de EEUU, Francia, Alemania, Japón y UK juntos. *Libertad Digital*. Recuperado el 28 de enero de 2020, de <https://www.libremercado.com/2018-04-16/el-comercio-electronico-en-china-supera-al-de-eeuu-francia-alemania-japon-y-uk-juntos-1276617036/>
- Lipsman, A. (2019, junio 27). *Global E-commerce Report 2019*. E-marketer. Recuperado de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>
- Martín, J. L. (2014, marzo 22). Las empresas occidentales huyen de China por el fracaso de sus propias expectativas. *El Confidencial*. Recuperado el 23 de febrero de 2020, de https://www.elconfidencial.com/empresas/2014-03-22/las-empresas-occidentales-huyen-de-china-por-el-fracaso-de-sus-propias-expectativas_105051/

- Martinsons, M. (2008, julio). Relationships-based e-Commerce: theory and evidence from China. *Information Systems Journal*, 18, pp. 331-356.
- OCDE. (2019). *Aid for Trade at a Glance 2019: Economic Diversification and Empowerment*. París.
- PayPal Inc. (2018). *PayPal Cross-Border Consumer Research 2018*. Global Summary Report, PayPal Inc.
- Rayport, J., y Jaworski, B. (2001). *E-commerce*. New York: McGraw-Hill.
- Rivas Silva, A. (2017, septiembre 14). Alibaba más allá de Alibaba.com. *Bc2*. Recuperado el 6 de marzo de 2020, de <https://bc2.mx/cn/financiera/47>
- Rodriguez Asien, E. (2016, noviembre 22). China: Factores potenciales y dificultades en su economía y sociedad a discutir y resolver en su XIII Plan Quinquenal. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*.
- Rodriguez Gomez, G., Gil Flores, J., y Garcia Jimenez, E. (1996). Metodología de la investigación cualitativa.
- Santamaría, B. (2016, abril 11). Asos cierra su página de venta online en China. *Fashion Network*. Recuperado el 4 de marzo de 2020, de <https://es.fashionnetwork.com/news/asos-cierra-su-pagina-de-venta-online-en-china,679963.html>
- Schneider, G. (2011). *Electronic Commerce* (9.ª ed.). Boston: Course Technology, Cengage Learning.
- Sharif, S. (2017, febrero 4). *E-commerce Report on ASOS*. Bahria University, Karachi Campus.
- Statista. (2019). *Age distribution of e-commerce app users in China as of February 2018*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/871581/china-age-distribution-of-e-commerce-app-users/>
- Statista. (2019). *Number of internet users in China in 2018, by activity (in millions)*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/277352/online-activities-in-china-based-on-number-of-users/>
- Statista. (2019). *Online shopping market share in China Q4 2017-Q3 2019, by device*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1087441/china-b2c-c2c-ecommerce-transaction-value-share-by-device/>
- Tells, W. M. (1997, enero 1). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), pp. 1-19.

- Turban, E., King, D., Jae Kyu, L., Ting-Peng, L., y Deborrah, T. (2015). *Electronic Commerce. A managerial and Social Networks Perspective* (8.ª ed.). Springer.
- United Nations ESCAP. (2018). *Embracing the e-commerce revolution in Asia and the Pacific*. Asia Development Bank. Recuperado de <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/430401/embracing-e-commerce-revolution.pdf>
- Varas, F. A. (2018). *Manual de comercio electrónico para la internacionalización*. ICEX España Exportación e Inversiones.
- Varian, H. (2000, agosto 24). When Commerce Moves On, Competition Can Work in Strange Ways. *New York Times*. Recuperado el 20 de enero de 2020, de <https://www.nytimes.com/2000/08/24/business/economic-scene-when-commerce-moves-online-competition-can-work-in.html>
- Wang, L. (2018, enero 31). Profesionales chinos en España: Lisa Wang, socia de LW Advisers. (Spain Global, Entrevistador)
- Wigand, R. T. (1997, marzo). Electronic Commerce: Definition, Theory and Context. *The Information Society*, 13(1), pp. 1-16.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación. *Inomics*, 1, pp. 296-306.
- Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research* (3ª ed.). SAGE.
- Yoon, C. (2009). The effects of national culture values on consumer acceptance of e-commerce: Online shoppers in China. *Information & Management*, 46, pp. 294-301.
- Yu, I. (2018, diciembre). E-commerce Report China 2018. (E. Foundation, Entrevistador)