



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

IMPACTO DEL COVID-19 EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Clave: 201600216

MADRID | Abril 2020

Resumen:

Este trabajo de investigación se centra en analizar el impacto del Covid-19 en el E-commerce. Con el paso del tiempo, la modalidad de compra online se ha ido convirtiendo en una alternativa de lo más popular y atractiva para muchos clientes, lo cual se ha acentuado aún más a raíz de la pandemia. El miedo al contagio, las restricciones de movilidad y el cierre de la gran mayoría de los comercios, han forzado a muchas empresas a cambiar sus antiguos modelos de negocio y a impulsar sus ventas online con el único fin de sobrevivir. Por lo tanto, a través de este trabajo, estudiaremos la evolución del sector del ecommerce, centrándonos especialmente en su evolución tras la llegada del Covid-19. Analizaremos las empresas que se han visto más beneficiadas a raíz de ello, gracias a confiar en la innovación y digitalización, elementos clave para ello, y aquellas más perjudicadas: las pymes y el pequeño comercio, muchos de los cuales se han visto obligados a cerrar o a reinventarse. Una vez visto esto, se identificarán los posibles retos que las empresas con actividad online tienen que cuidar con el fin de seguir manteniendo o intensificando su actividad online y garantizando una buena experiencia de compra al cliente. Finalmente, todo esto se corroborará con unas entrevistas realizadas a profesionales del sector, los cuáles además de mostrarnos su experiencia a lo largo de estos duros meses, nos ofrecerán una visión más a futuro sobre la prosperidad del comercio electrónico.

Palabras clave:

E-commerce¹, Covid-19, pandemia, digitalización, problemas, retos, experiencia de compra.

¹ Comercio electrónico.

Abstract:

This research focuses on analysing the impact of Covid-19 on e-commerce. Over time, online shopping has become a popular and attractive alternative for many customers, which has been further accentuated by the pandemic. Fear of contagion, mobility restrictions and the closure of the vast majority of shops have forced many companies to change their old business models and boost their online sales in order to survive. Therefore, through this paper, we will study the evolution of the ecommerce sector, focusing especially on its evolution after the advent of Covid-19. We will analyse the companies that have benefited the most as a result, thanks to their reliance on innovation and digitalisation, key elements for this, and those that have suffered the most: SMEs and small businesses, many of which have been forced to close or to reinvent themselves. Once this has been seen, we will identify the possible challenges that online companies have to face, and the different measures and solutions they adopt, in order to maintain or intensify their online activity and guarantee a good customer shopping experience. Finally, all this will be corroborated with interviews from professionals in the sector, who, in addition to sharing their experience during these difficult months, will offer us a more forward-looking vision of the prosperity of e-commerce.

Key words:

E-commerce, Covid-19, pandemic, digitalisation, issues, challenges, shopping experience.

Índice de Contenido

Resumen	2
Abstract	3
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. CONSIDERACIONES GENERALES DEL E-COMMERCE: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN Y MODALIDADES.....	10
2.1 Concepto del E-commerce.....	10
2.1.1 <i>Diferencias entre E-commerce y E-business.....</i>	11
2.2 Evolución del E-commerce.....	13
2.3 Modalidades del E-commerce	15
2.3.1 <i>B2B.....</i>	15
2.3.2 <i>B2C.....</i>	15
3. SITUACIÓN DEL E-COMMERCE EN ESPAÑA E IMPACTO DEL COVID-19.....	17
3.1 Situación del E-commerce en España.....	17
3.2 Impacto del COVID-19	19
3.3 Ejemplos de empresas españolas afectadas por el COVID-19	24
3.3.1 <i>Grandes empresas</i>	25
3.3.2 <i>PYMES</i>	28
4 IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RETOS PARA LAS EMPRESAS CON ACTIVIDAD ONLINE	32
4.1 Cumplir con los plazos de entrega establecidos	33
4.2 Estar preparado ante posibles imprevistos en la cadena de suministros y cambios en la demanda.....	35
4.3 Establecer un sistema de trazabilidad	37
4.4 Mantener una atención directa y personalizada	38
4.5 Tener una buena gestión de devoluciones o logística inversa	39
4.6 Fomentar la automatización de las operaciones.....	40
4.7 Mejorar los medios de comunicación	41
4.8 Velar por la ciberseguridad	41
5 LOS CASOS DE MYTHERESA E INÉS MARTÍN ALCALDE.....	44
5.1 Análisis de las entrevistas.....	46
6 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES	53
7 BIBLIOGRAFÍA	57

8 ANEXOS 67

Índice de Figuras

Figura 1: Componentes del e-business o negocio electrónico	11
Figura 2: Acontecimientos previos al nacimiento del e-commerce	13
Figura 3: Las tres fases del comercio electrónico	14
Figura 4: Las distintas modalidades del ecommerce en función a las partes intervinientes en el proceso	15
Figura 5: Las 10 ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en 2019	17
Figura 6: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual	20
Figura 7: Impacto del Covid-19 en la compra online	21
Figura 8: Incremento de las búsquedas online durante los meses de confinamiento (marzo, abril, y mayo)	22
Figura 9: Penetración de los Marketplaces	27
Figura 10: Sistema que ofrece la empresa Glovo para el seguimiento de tu pedido	38
Figura 11: Nueva Sección de ‘Loungewear’ de MyTheresa	47
Figura 12: Atención al cliente MyTheresa	47
Figura 13: Colección novia ‘Prêt à Porter’ de Inés Martín Alcalde	49
Figura 14: Colección de calle de Inés Martín Alcalde	50

1- INTRODUCCIÓN

La crisis de la COVID-19, ha provocado efectos muy perjudiciales para toda la humanidad. Ya no solo en términos científicos, sino también en términos económicos. Provocando la paralización de influyentes sectores económicos, la consecuente reducción de la demanda de múltiples bienes y servicios, la pérdida en las principales bolsas de valores, etc. (OIT, 2020). No obstante, y por mucho que no lo parezca, no todo son factores negativos. Es más, esta nueva realidad a la que nos enfrentamos, ha provocado grandes cambios en el comportamiento de las personas, creando nuevos hábitos, que para muchos antes no existían, como por ejemplo la compra online. Lo que ha provocado la expansión de su esfera de control e influencia a un público mucho más variado y diverso que antes.

La venta online ha aumentado considerablemente debido a la pandemia, convirtiéndose en el principal sustento económico para la mayoría de las empresas. Esta nueva fuente de ingresos ha supuesto una transformación digital, a la cual, las empresas han debido adaptarse con el fin de poder sobrevivir en estos tiempos tan difíciles. Debido a todo esto, el **objetivo principal** de este trabajo se centra en investigar el efecto que ha tenido el Covid-19 en el comercio electrónico. Con el fin de ofrecer una visión más amplia y consistente sobre la cuestión, se pretende explorar los problemas a los que se han tenido que enfrentar las empresas españolas e identificar aquellos aspectos de la venta online que estas deben cuidar si quieren seguir manteniendo su actividad online y garantizar una experiencia de compra de calidad. Adicionalmente, también se pretende aportar una visión más cercana y personal sobre la experiencia vivida por algunas empresas y conocer su perspectiva cara al futuro en lo que a la actividad online se refiere. Con todo ello, y de forma más concreta, los objetivos específicos de este trabajo son:

- 1- *Desde un punto de vista teórico:* definir lo que es el Ecommerce y otros conceptos relacionados con el mismo, así como analizar su evolución en el tiempo y distinguir entre sus dos formas principales, según las partes intervinientes en la transacción comercial.
- 2- *Desde un punto de vista más actual:* analizar la situación del E-commerce en España antes de la pandemia y la posterior repercusión del Covid-19 en la

actividad online de las empresas españolas. Además, será necesario hacer una distinción entre grandes y pequeñas empresas.

- 3- *Desde un punto de vista más práctico*: identificar los principales retos a los que se enfrenta el E-commerce. Además, teniendo en cuenta el actual contexto de pandemia, especialmente, se tratará de identificar los aspectos más relevantes de la venta online que las empresas deberían cuidar, con el fin de mantener o incluso intensificar su actividad online para lograr una buena experiencia de compra y satisfacción del cliente.
- 4- *Desde un punto de vista más cercano*: conocer, desde una perspectiva más concreta, el impacto del Covid-19 en el comercio electrónico y su alcance a futuro, a través de la realización de unas entrevistas a dos profesionales estrechamente relacionados con el E-commerce, que nos ofrecerán una visión más personal de su experiencia.

Finalmente, y una vez abordados estos objetivos más específicos, se obtendrán conclusiones de lo anteriormente estudiado y se realizarán una serie de reflexiones en cuanto a su situación cara al futuro y a la nueva realidad postpandémica.

Para alcanzar los objetivos previamente mencionados, se ha seguido una **metodología** basada principalmente en métodos cualitativos. En un primer lugar para llevar a cabo este estudio, se ha realizado una búsqueda de fuentes secundarias como revisión de la literatura, con la utilización de diversas bases de datos como Google Scholar, Dialnet, EBSCO, y Scopus. Esto nos ha permitido una recopilación extensa de información sobre el tema de investigación, en concreto de literatura relacionada con aquellos conceptos más generales e introductorios del Ecommerce y sobre *el impacto de la Covid-19 en el comercio electrónico*. Para la búsqueda de información se ha introducido en estas herramientas de búsqueda palabras filtro como las siguientes: “E-commerce”, “impacto Covid-19”, “empresas beneficiadas por Covid-19”, “impacto pymes”, “operational problems ecommerce”, “impacto cadena suministros E-commerce”, “problemas logísticos”, “experiencia de compra”, y “calidad de servicio”. En segundo lugar, a la hora de investigar sobre la situación del comercio electrónico en España y los distintos problemas y retos que afrontan las empresas con actividad online, se han utilizado bases de datos de revistas e informes empresariales como IAB Spain u otros informes digitales elaborados en 2020 o 2021 por consultoras como Accenture, Deloitte, y Pwc. Estos informes han sido de gran utilidad ya que aportan datos reales obtenidos a través de

encuestas a consumidores o bien realizan un seguimiento de sus comportamientos con el fin de obtener unos datos más sólidos en cuanto a sus hábitos de consumo y de compra con la llegada del Covid-19. Además, ofrecen ejemplos actuales de empresas, tanto de aquellas que han aumentado considerablemente sus ventas a causa de la pandemia, como de aquellas otras que han tenido que reinventarse. También, se han utilizado datos procedentes de artículos periodísticos, los cuales ofrecen información acerca de la realidad de las empresas, mostrando por ejemplo noticias sobre el estado actual en el que se encuentran, los distintos problemas que tienen que afrontar, o las diferentes soluciones e iniciativas que llevan a cabo. Finalmente, con el fin de corroborar y comprobar la literatura anterior se han realizado unas entrevistas a dos profesionales estrechamente relacionados con el E-commerce, en concreto a la directora de la sección de Marketing de la empresa *MyTheresa* y a una de las socias de la empresa *Inés Martín Alcalde*. A través de estas entrevistas (siempre siendo conscientes de que el tamaño reducido de la muestra no permite generalizar) se ha obtenido una visión más cercana y personal de toda la situación actual y se han analizado las distintas inquietudes y retos a los que se enfrenta la actividad online tanto en el presente como en el futuro.

A partir de aquí, el trabajo sigue la siguiente **estructura**. La investigación se iniciará en el *Capítulo Dos* del mismo, donde se explicarán los conceptos más básicos del E-commerce, con el fin de cubrir aquellos objetivos relacionados con un punto de vista más teórico. En el *Capítulo Tres*, se verá la situación del comercio electrónico en España y los efectos producidos a causa de la pandemia, con el fin de cubrir aquellos objetivos relacionados con un punto de vista más actual. En el *Capítulo Cuatro* se identificarán los aspectos más importantes a cuidar por las empresas con actividad online para así garantizar una buena experiencia de compra al cliente. Aquí se cubrirán los objetivos relacionados con un punto de vista más práctico. En el *Capítulo Cinco* se realizarán dos entrevistas, una a la directora de la sección de Marketing de la empresa ‘MyTheresa’, y la otra a una de las socias de ‘Inés Martín Alcalde’, con el fin de cubrir aquellos objetivos relacionados con un punto de vista más personal y cercano. Finalmente, se concluirá el trabajo con el *Capítulo Seis*, en el cual, se obtendrán conclusiones de lo anteriormente estudiado, futuras líneas de investigación y una reflexión general de la situación cara al futuro tras toda la revisión literaria.

2- CONSIDERACIONES GENERALES DEL E-COMMERCE: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN Y MODALIDADES

A lo largo de este capítulo, se pretende conocer los conceptos más generales del E-commerce, con el fin de facilitar su futura lectura y comprensión. Se empezará por entender que es el e-commerce, sus distintas interpretaciones y las diferencias que presenta con respecto al e-business. Continuaremos con una pequeña representación de su evolución en el tiempo, y se mencionarán los hechos previos que influyeron en su desarrollo. Finalmente, se mencionarán las dos formas principales del comercio electrónico según sus partes intervinientes en el proceso: B2B y B2C, centrándonos especialmente en conocer las relaciones B2C.

2.1 Concepto de E-commerce

El comercio electrónico o e-commerce presenta gran variedad de interpretaciones.

En primer lugar, interesaría conocer las diferentes concepciones que recogen los siguientes organismos e instituciones respecto a dicho concepto. Por un lado, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2015) lo define como: “La compra o venta de bienes o servicios, ya sea entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones, a través de redes informáticas. Los bienes y servicios son encargados en esas redes, pero el pago y la entrega pueden llevarse a cabo online u offline.” Por otro, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 1998), lo define de manera similar, como: “la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos”. Y la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT, 2013), como “Toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado”. En base a estas definiciones, cabe resaltar la existencia de una tendencia teórica de gran semejanza.

Asimismo, es también relevante analizar el e-commerce o comercio electrónico desde una perspectiva más académica, que, a su vez, presenta múltiples perspectivas. Debemos destacar las figuras de Laudon y Guercio (2019), que, desde un punto de vista más conservador, conciben el e-commerce como un conjunto de transacciones comerciales realizadas en virtud de la tecnología digital, y además amplían su ámbito conceptual, incluyendo en él todas las actividades económicas previas y posteriores a la realización

de la operación comercial (González, 2014).

Este entendimiento del e-commerce como un concepto más profundo que el mero intercambio de bienes y servicios no solo ha sido sustentado por las figuras doctrinales mencionadas anteriormente, sino también por organismos oficiales, como por ejemplo la Comisión Europea (1997). La cual lo define como “el tratamiento electrónico y transmisión de datos, que abarca actividades muy diversas que van desde el intercambio de bienes y servicios a la entrega en línea de información digital, transferencia electrónica de fondos, actividad bursátil o contratación pública”.

2.1.1. Diferencias entre E-commerce y E-business

Una vez analizadas las definiciones anteriores, surge la necesidad de aclarar la diferencia entre el e-commerce y el e-business (Fernández-Portillo *et al.*, 2015). Es decir, se pone de manifiesto la necesidad de distinguir entre la aplicación e utilización de los medios electrónicos en los negocios, respecto a la compraventa de bienes y servicios y su uso en todos los procesos estratégicos de una compañía. Dos conceptos que a menudo se utilizan como uno, y en realidad son muy diferentes.

Laudon y Guercio (2019) definen el concepto de ebusiness o negocio electrónico como “la habilitación digital de transacciones y procesos dentro de una empresa, incluyendo esto los sistemas de información controlados por la empresa”. En otras palabras, el negocio electrónico engloba todas aquellas operaciones digitales dentro de la empresa, incluyéndose a su vez dentro de estas, las relaciones con clientes, las colaboraciones con los proveedores y socios, u otros procesos internos de la empresa. En este sentido, el ecommerce o comercio electrónico se podría entender como un elemento del ebusiness, que se compone a su vez de otros elementos (Fernández-Portillo *et al.*, 2015). Esto quedará representado en la *Figura 1*.

Figura 1: Componentes del e-business o negocio electrónico.

Elementos del E-business	Definiciones
E-commerce	Requiere del uso de Internet y en especial de la web para hacer transacciones comerciales mediante el uso de la tecnología digital. Es un componente más del E-Business, cuyo fin es apoyar, facilitar y magnificar los procesos de un negocio.
ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>) o Sistema de Planificación de Recursos Empresariales	Es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa y manejan aquellos negocios asociados con las operaciones de producción o de distribución de una empresa, especialmente aquellos relacionados con los envíos, la logística, el inventario y la contabilidad.
CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) o la Administración de Relaciones con el Cliente	Una estrategia para gestionar las interacciones y relaciones de una organización con los clientes y clientes potenciales, basada en lograr la satisfacción de estos.
<i>Business Intelligence</i> o Inteligencia Empresarial	La capacidad de transformación de los datos en información y de la información en conocimiento, optimizando la toma de decisiones en los negocios.
Big Data	Conjunto de datos, de gran complejidad y volumen, que constituyen una fuente de información que facilita la adopción de medidas estratégicas y mejora la eficiencia en el mundo de la empresa.
<i>Intranet</i>	Solución tecnológica que proporciona a las organizaciones un soporte para la gestión de la información y la comunicación interna, mejorando el funcionamiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Fernández-Portillo et al. (2015).

Visto esto, podemos concluir este apartado afirmando, que, a lo largo del presente trabajo, el ecommerce se entenderá como una parte del ebusiness, y que nos

acogeremos a la definición de la Comisión Europea, entendiendo el ecommerce como un concepto más profundo que el mero intercambio de bienes y servicios.

2.2 Evolución del E-commerce

El origen del e-commerce surge al inicio de los años noventa, gracias a Internet. Sin embargo, también influyeron los siguientes hechos históricos (*Figura 2*) en su desarrollo:

Figura 2: Acontecimientos previos al nacimiento del e-commerce.



Fuente: Elaboración propia (2021).

- Años 20: El inicio de la venta por catálogo en algunas empresas estadounidenses de grandes almacenes (Thomas et al, 2005).
- Años 60: La creación de un sistema conocido como *Electronic Data Interchange*² (EDI), que posibilitó el intercambio de datos y documentos de forma directa y privada, sin la necesidad de incidir en el uso de la mensajería electrónica (Seone, 2005); y la creación de ARPANET³, que nace con el objeto de ser un sistema “que transporte información digitalizada y fraccionada desde un punto a otro, a través de un sistema descentralizado” (Gariboldi, 1999).
- Años 70: aparición de la tarjeta de débito y las Transferencias Electrónicas de Fondos (EFT).
- Años 80: ARPANET alcanza su máximo desarrollo y se permite su uso comercial (Seoane, 2005).

² Intercambio Electrónico de Datos

³ Advanced Research Projects Agency Network

- Años 90: la creación de la conocida *www*. (*World Wide Web*) por parte de Tim Berners-Lee durante su estancia en el Centro Europeo de Investigaciones Nucleares (CERN) (Barrientos, 2017).

Una vez establecidas las bases de esta nueva modalidad de comercio, a mediados de la década de los noventa, se iniciará la historia de lo que actualmente conocemos como Ecommerce, un periodo que, hasta día de hoy y de acuerdo con Laudon y Guercio (2019), puede ser dividido de manera conveniente en tres fases (*Figura 3*):

Figura 3: Las tres fases del comercio electrónico.

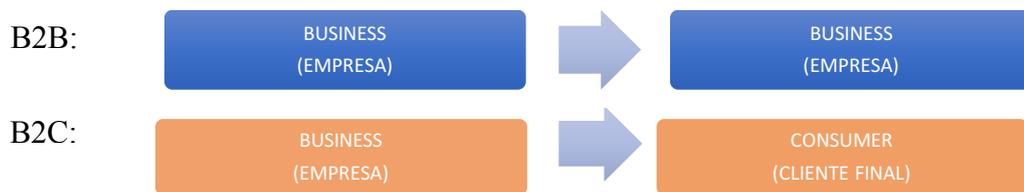
<i>Etapa de invención (1995 a 2000)</i>	<i>Etapa de consolidación (2001 a 2006)</i>	<i>Etapa de reinversión (2007 a la actualidad)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Etapa caracterizada por la consolidación de los conceptos básicos del ecommerce, por un crecimiento triunfante y una innovación sólida y constante. - El uso de las páginas web para el anuncio de productos se hace masivo, y predomina principalmente el comercio minorista. - Según Laudon y Guercio (2019) los ejemplos más característicos de esta etapa son: Amazon y eBay que fueron los primeros participantes en el mercado. Estas compañías, fueron fundadas en 1994 y 1995, y en la actualidad son los máximos referentes del ecommerce (Krishnamurthy, 2004). - El crecimiento que caracteriza a este periodo inicial se detiene en marzo del año 2000 con el estallido de la conocida “burbuja puntocom”, al colapsar las valoraciones de las compañías <i>dot-com</i>, que preveían máximos históricos en los mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Etapa caracterizada por el predominio de un cambio de mentalidad. - Se produjo la entrada de las grandes firmas del sector de las comunicaciones, como The New York Times o News Corporation. - Se modificó la política de las empresas con el fin de incrementar su presencia online, a través de las páginas web, las campañas de mailing y el uso de publicidad en los motores de búsqueda. - La oferta del ecommerce experimenta un gran crecimiento en volumen y en variedad, al incorporar nuevos productos y servicios como por ejemplo viajes o servicios financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - El comercio electrónico, adquiere su máximo esplendor y se da una proliferación de aquellas compañías basadas únicamente en Internet. - Aparición del dispositivo iPhone, que supuso el cambio a un modelo de comercio electrónico desde los dispositivos móviles. - Las empresas adquieren una actitud más novedosa e innovadora, implementando nuevos modelos que incrementan su audiencia y su presencia en las redes sociales. - Existencia de la regulación gubernamental más rigurosa hasta el momento. - Actuación y aparición de grandes empresas como Google (1998), YouTube (2005) o MySpace (2003).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Laudon y Guercio (2019).

2.3 Modalidades del E-commerce

El comercio electrónico tiene dos formas principales según las partes intervinientes en la transacción comercial (*Figura 4*): de empresa a empresa (B2B) y de empresa a consumidor (B2C).

Figura 4: Las distintas modalidades del ecommerce en función a las partes intervinientes en el proceso.



Fuente: Elaboración propia (2021).

2.3.1 B2B

Por un lado, el comercio de empresa a empresa (B2B) describe las transacciones comerciales entre empresas. Estas pueden ser entre un fabricante y un mayorista, o entre un mayorista y un minorista, por ejemplo. Por lo tanto, en este modelo de negocio se excluye la figura de los consumidores.

Además, las relaciones B2B también pueden utilizarse en el contexto de la comunicación y la colaboración. Muchas empresas están empezando a utilizar herramientas similares a aquellas usadas para conectar con sus consumidores (B2C), pero dentro de la empresa para que los empleados puedan conectarse entre sí. En este caso, cuando la comunicación se produce entre empleados, se denominará comunicación B2B (Kumar & Raheja, 2012).

2.3.2 B2C

Por otro lado, el comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C) describe las transacciones comerciales entre empresas y consumidores finales. El comercio electrónico de empresa a consumidor proporciona a las organizaciones un sistema que les permite obtener una comisión por cada venta realizada. En otras palabras, el cliente final, también conocido como “ciberconsumidor”, compra un producto a través de la página

web de la empresa, el cual será enviado al comprador, y a su vez, la organización remitente obtendrá un beneficio como consecuencia de ello (Kumar & Raheja, 2012).

Este modelo, abarca todos los procesos de compra, que van desde la promoción de los productos a través de la página web, hasta su pago final por parte del consumidor, incluyendo también, todos aquellos procesos intermedios, como la distribución y seguimiento (Águila, 2000).

Como ya se ha mencionado en el inicio del capítulo, en el presente trabajo se ahondará en estudiar y conocer expresamente las relaciones B2C.

3. SITUACIÓN DEL E-COMMERCE EN ESPAÑA E IMPACTO DEL COVID-19

En este capítulo se analizará la situación del comercio electrónico en España: tanto antes de la pandemia, como después. Concretamente, profundizaremos más en conocer el periodo que va desde el inicio del estado de alarma hasta el final de los duros meses de confinamiento, debido a la gran trascendencia del Ecommerce durante este periodo. Finalmente, se analizará el impacto del Covid-19 en las distintas empresas españolas, distinguiendo principalmente entre las grandes empresas y pymes.

3.1 Situación del E-commerce en España

En este apartado se procederá a analizar la situación del comercio electrónico en España y su evolución a lo largo de estos últimos años hasta antes de la pandemia.

Según el informe sobre el impacto del coronavirus en el e-commerce elaborado por Minsait (2020), antes de la crisis del COVID-19, la facturación online del e-commerce no paraba de crecer de forma sostenible alrededor de un 25%. Este crecimiento, se puede ver reflejado igualmente en los datos que nos aporta la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia en su nota de prensa: “*El comercio electrónico roza en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2019*” (CNMC, 2020a), que, también nos permite comprobar el crecimiento y la tendencia positiva que ha experimentado el volumen de negocio del mercado online español desde 2014 hasta finales de 2019. Esto lo podemos ver reflejado en el gráfico de la *Figura 6*, en el cual nos detendremos más adelante.

Adicionalmente, resulta interesante mencionar que los sectores de actividad que incidieron mayoritariamente en este crecimiento son principalmente aquellos relacionados con el sector turismo y transporte. Esto queda reflejado en la *Figura 5*, que nos muestra las 10 ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio para el año 2019, convirtiéndose la categoría de *Agencias de viajes y operadores turísticos* (16%) en el sector con mayor facturación online, seguido del *Transporte aéreo* (8,8%), y finalmente de la categoría *hoteles y alojamientos similares* (5.8%).

Figura 5: Las 10 ramas de actividad con mayor porcentaje de volumen de negocio del comercio electrónico en 2019.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de CNMC (2020a).

A continuación, una vez visto el crecimiento que ha experimentado el mercado online en España y los sectores de actividad con mayor volumen de negocio, considero conveniente exponer algunos ejemplos de empresas muy conocidas en España por su comercio electrónico, que han sido seleccionadas principalmente por su gran relevancia y notoriedad en la actividad online:

- En primer lugar, la empresa aragonesa *Barrabes*, dedicada a la venta de materiales de montaña y alpinismo, que entro en el año 1996 al mundo de las nuevas tecnologías, siendo por tanto la primera empresa española en utilizar el e-commerce para la venta online de sus productos (Barrabes, 2003).
- Más adelante, la gran figura del e-commerce español: *El Corte Inglés*, que gozará de la mayor cuota de mercado en España hasta el año 2010, con más de 5,5 millones de usuarios y una facturación en internet de más de 310 millones de euros (Osorio, 2020).
- Otra de las empresas referentes en esta primera década de siglo, es la empresa murciana de componente y periféricos conocida como *PcComponentes*, fundada en 2005. En 2007, dos años más tarde de su fundación, llegó a facturar

7 millones de euros, superándose de nuevo diez años más tarde, llegando a alcanzar los 312 millones de euros. En el año 2019 llegó a facturar más de 404 millones de euros (Jiménez, 2020).

- Finalmente, se debe mencionar la llegada en 2010 de *Amazon* a España, lo cual, significó un paso más en cuanto al desarrollo y madurez del comercio electrónico en nuestro país (Prieto, 2011). Amazon, es el actual líder en facturación en España, y se ha posicionado como principal foco de competitividad para el resto de empresas, con una cuota de mercado y volumen de ventas muy superior al de sus competidores (Gispert, 2021a).

3.2 Impacto del COVID-19

Como veníamos viendo, el e-commerce ha ido creciendo notablemente a lo largo de los años. Pero la crisis de la COVID-19, considerada una de las mayores crisis de salud pública recientes de la historia, ha supuesto un cambio de lo más inusual, provocando un antes y un después para la vida de muchos.

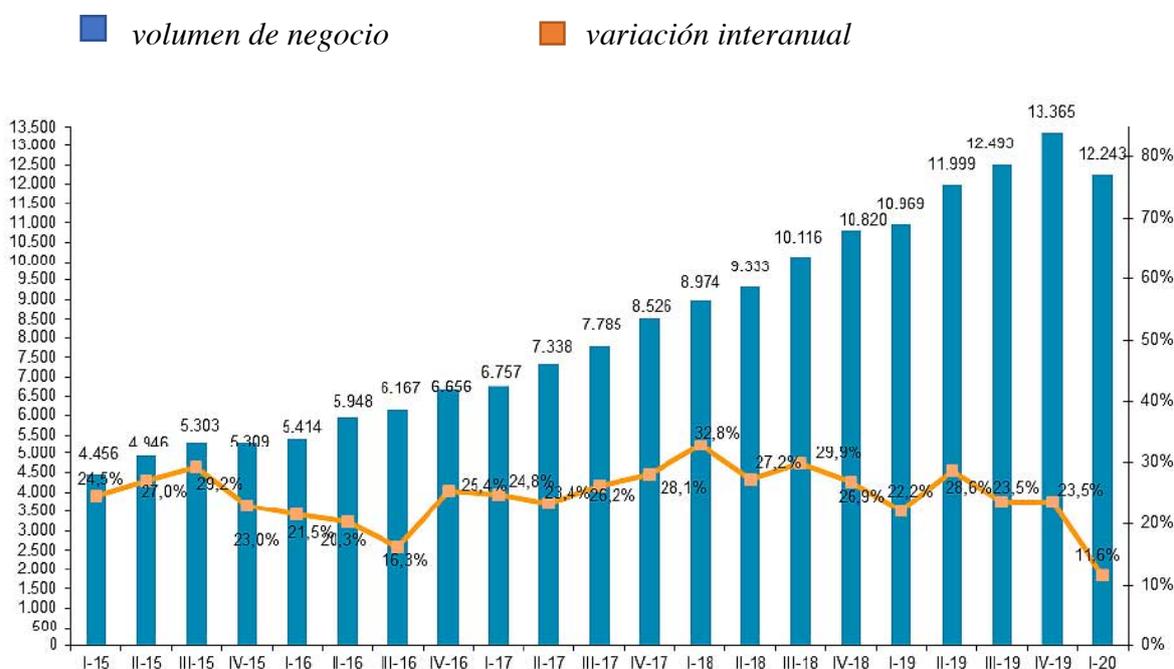
Antes de la llegada del Covid-19, las ventas online de productos y servicios crecían de forma equilibrada y sostenible, en concreto y según hemos observado anteriormente gracias al informe Minsait (2020), el e-commerce en España ascendía aproximadamente un 25% anual. Durante el año 2019, se registró una facturación online en España de cerca de 50.000 millones de euros, frente a los 39.000 millones del año 2018 (Sotelo, 2020). Sin embargo, la llegada del Covid-19 provocó grandes cambios para el comercio electrónico, afectando de manera desigual a los diferentes sectores y categorías.

El confinamiento al que tuvimos todos que enfrentarnos en 2020, forzó a numerosas personas a implantar esta nueva modalidad de compra, debido a ser la única opción para ellos. Por ello, podemos decir, que el repentino crecimiento del ecommerce se apoyó principalmente en: el cierre de establecimientos físicos, las restricciones de movilidad, y las consecuentes medidas de seguridad y de distanciamiento social exigidas por el fuerte temor al contagio.

En base a los datos que nos aporta la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2020b) el comercio electrónico superó en España los 12.200 millones de euros en el primer trimestre de 2020, un 11,6% más que el año anterior. En la *Figura 6*, que ha sido introducida en el apartado anterior, se puede observar el notable

crecimiento de la demanda online de productos que ha supuesto la llegada del coronavirus a España, desde el comienzo del estado de alarma.

Figura 6: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual.



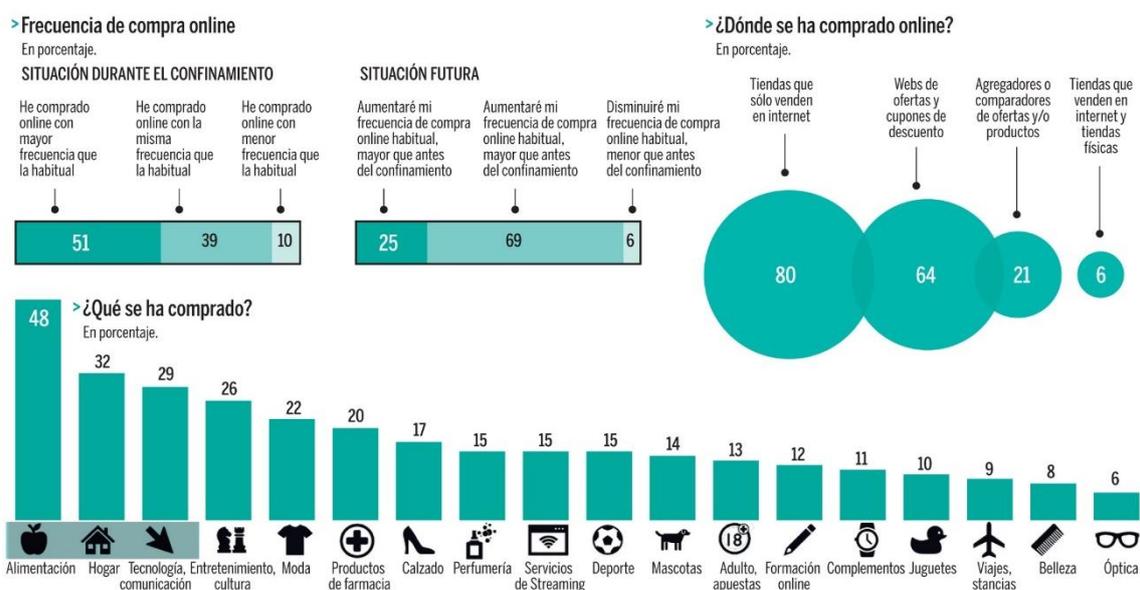
Fuente: CNMC (2020b).

Asimismo, debemos mencionar el estudio anual de ecommerce realizado por IAB⁴ Spain (2020), que pretendía medir la evolución y las tendencias principales del mercado de compra online en España, a través de los resultados obtenidas de las encuestas de 1079 de usuarios de 18 a 70 años de edad y 186 profesionales del sector digital. Este estudio nos permite conocer como la pandemia ha afectado de manera desigual a los diferentes sectores y categorías de productos. Por ejemplo, nos informa, que en un inicio, los compradores se centraron más en aquellos productos de consumo esenciales como la Farmacia o la Alimentación, mientras que a finales de marzo, empezaron a aparecer nuevos patrones de comportamiento en los consumidores, ampliando la demanda de las compras online a todos los sectores.

⁴ IAB Spain es la mayor asociación mundial de comunicación, publicidad y marketing digital.

Además, en la encuesta realizada para elaborar el mencionado estudio, se demuestra que más de la mitad de los encuestados (51%) han comprado con una frecuencia mayor a la habitual en el canal online durante el confinamiento en España y se prevé que esta tendencia de compra solo disminuirá un 6% en un futuro, perdurando y fortaleciéndose a lo largo del tiempo (Figura 7).

Figura 7: Impacto del Covid-19 en la compra online.



Fuente: IAB Spain (2020).

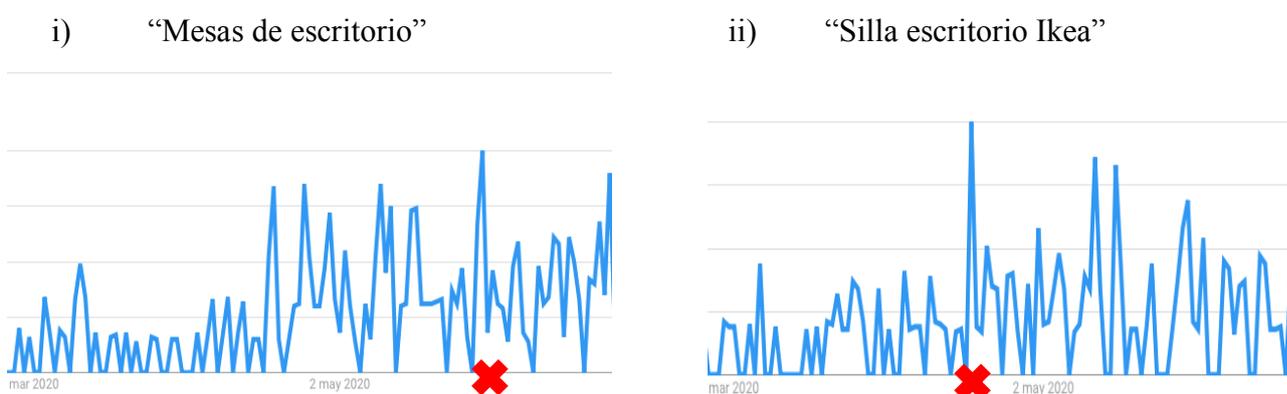
En la Figura 7, se puede ver también como dentro de este significativo impulso del ecommerce en todo el mundo, determinadas categorías de productos son más solicitadas que otras por los consumidores online. Por ejemplo, un 48% de los internautas aseguran haber recurrido a la compra online para productos de alimentación; un 32% para productos del hogar; un 29% para productos de tecnología y comunicación, un 26% para productos de entretenimiento/ cultura y un 22% para productos de moda. Convirtiéndose, por tanto los productos de Alimentación, Hogar, Tecnología/ Comunicación, y Entretenimiento/cultura, en los más solicitados, frente a la categoría de Viajes y estancias, que pasarán a situarse en noveno lugar.

Dentro de la categoría de *alimentación*, durante la segunda semana del estado de alarma, las ventas online de los productos de supermercado se dispararon de forma desmedida,

respecto a la misma semana del año anterior, además de una subida acumulada en el mes de marzo del 48.1 % (Lema, 2020). Además, el informe de Nielsen (2020), nos muestra cómo en los meses de marzo y abril el papel de horno, la levadura y otros snacks salados se han convertido en unos de los productos más demandados por los internautas, debido al aumento de horas en la cocina, y al incremento de consumo de series y películas.

Asimismo, dentro de la categoría de *hogar*, se pudo apreciar cómo el número de transacciones de muebles y productos DIY⁵ aumentaron considerablemente debido al incremento de horas dentro de casa, que incidieron en el incremento los cambios de mobiliario y el cuidado de estos (Nielsen, 2020). También influyó en esta categoría, la imposición del teletrabajo⁶, que se instauró con el fin de fomentar el distanciamiento social entre los trabajadores en la oficina. Esto, incidió muy positivamente en aquellas empresas dedicadas al hogar, como por ejemplo Ikea, la cual se vio muy favorecida por este repentino incremento de la demanda online durante los meses de confinamiento. A continuación, en la *Figura 8*, se muestra como durante los meses de marzo, abril y mayo, el número de búsquedas de Google Trends de términos como “mesas de escritorio” y “silla escritorio Ikea” se incrementaron, mostrando así el aumento de interés que había en la población por este tipo de productos.

Figura 8: Incremento de búsquedas online durante los meses de confinamiento (marzo, abril y mayo).



⁵ “Do It Yourself” o manualidades.

⁶ Nueva modalidad de trabajo, que permite trabajar en un lugar diferente a la oficina.

Fuente: Google Trends (2020).

A raíz de esto y del incremento de la demanda de muebles del hogar, cabe señalar también, cómo la empresa IKEA, empezó a ofrecer información a sus clientes sobre cómo crear un buen entorno de trabajo en el hogar (Griner, 2020). Asimismo, otra de las consecuencias derivadas del teletrabajo, es el aumento de la demanda en material de oficina y en productos propios de la categoría de la *tecnología e información*, como por ejemplo de ordenadores, monitores, ratones, micrófonos, webcams, o la instalación de fibra y router en los hogares, como objetivo de mejorar la productividad del teletrabajo (González, 2020).

Por otro lado, otra categoría que se ha visto afectada de forma muy positiva ha sido la categoría de *entretenimiento y equipos deportivos*, que ha visto potenciar sus transacciones, debido al creciente interés por los consumidores de cuidar su salud y mantener un buen estado físico.

Finalmente, y una vez visto las distintas categorías que han sido potenciadas a raíz de la pandemia, procede entrar a conocer aquellas otras que han experimentado un efecto contrario. Principalmente, debemos destacar: la categoría de *joyas y artículos de lujo*, y la categoría de las *agencias de viaje, operadores turísticos, hoteles, alojamientos, y los distintos tipos de transportes*, que como hemos podido comprobar, antes tenían la mayor facturación online, y debido a la cancelación de toda clase de eventos, la limitación de desplazamientos, la cancelación viajes, y la consecuente disminución de la capacidad de consumo, se han convertido en los más afectados por la crisis y en los auténticos perdedores de transacciones online (González, 2020).

Una vez se ha visto como el COVID-19 afectó de distinta forma a los distintos sectores durante el confinamiento, se ha podido apreciar cómo con el paso del tiempo, las preferencias de los consumidores han ido cambiando, y como este impacto tan grande ha ido suavizándose y estabilizándose, a medida que la situación general mejoraba y los negocios volvían a abrir. Por lo tanto, y aunque la tendencia de este tipo de comercio es al alza, es difícil pensar que cuando toda esta situación se normalice siga creciendo al mismo ritmo que venía haciendo meses atrás. Esto lo podemos confirmar con los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2021) sobre el segundo trimestre de 2020, que nos muestran que el comercio electrónico superó en

España los 12.000 millones de euros, un 0,2% más que el año anterior. Con esto, podemos afirmar que el comercio electrónico sigue siendo superior con respecto a los datos del año anterior (un 0,2% más), pero a su vez, estos resultados han disminuido notablemente con respecto a los datos del primer trimestre de 2020, lo cual nos permite entender que, pese a tratarse de una modalidad de compra muy próspera y popular, este crecimiento tan fuerte que el comercio electrónico ha experimentado en el confinamiento, volverá a normalizarse y a estabilizarse con el paso de los meses. Lo que nos lleva concluir que este crecimiento tan feroz y repentino es de carácter temporal, y que el comercio electrónico seguirá creciendo, pero a un nivel más constante y equilibrado.

Según el último estudio de Deloitte (2021), se puede comprobar que después de doce meses desde el estallido de la pandemia, los consumidores se encuentran cada vez más seguros a salir a la calle, y que poco a poco los niveles de estrés y de ansiedad provocados por la pandemia van normalizándose. Este estudio también nos muestra que el 50% de los consumidores encuestados afirman que continuarán realizando sus compras online, y que tan solo un 15% reducirán su ritmo de gasto a través del comercio electrónico. Además, asegura que a medida que avancen los meses, sectores que han permanecido paralizados en su totalidad, como es el caso del sector turístico u otras actividades de ocio, poco a poco volverán a recuperarse.

3.3 Ejemplos de empresas españolas afectadas por el COVID-19

En este apartado se van a exponer determinados ejemplos de cómo el Covid-19 ha afectado a algunas empresas, y diferenciaremos principalmente entre grandes empresas y PYMES.

Como ya es sabido, el COVID-19 ha generado una crisis económica a nivel mundial, trayendo consigo tanto a empresas ganadoras como a empresas perdedoras. Muchas empresas han apostado por reinventarse y adaptarse a esta nueva realidad, mientras que otras en cambio han permanecido estancadas, lo que ha perjudicado enormemente a su actividad económica, viéndose obligadas a cerrar.

Se puede observar cómo aquellas empresas que ya contaban con plataformas digitales, o que ya llevaban tiempo invirtiendo y potenciando estas vías de comercialización y digitalización, han partido con gran ventaja respecto a aquellas otras que no, las cuales se

han visto obligadas a cambiar su antiguo modelo de negocio. En otras palabras, la pandemia, ha puesto a prueba a miles de negocios que operaban de manera tradicional, que al cerrar sus puertas de cara al público se vieron obligados a recurrir a la venta online con el fin de sobrevivir.

Según, BBC News Mundo (2020) tras la caída económica mundial causada por la pandemia muchas empresas estuvieron haciendo una reingeniería de sus estrategias haciendo uso del comercio electrónico para poder contactar con sus clientes y de alguna manera frenar su caída libre. Como consecuencia a todo esto, las empresas han tenido que avanzar rápidamente hacia el mundo digital, potenciando enormemente su e-commerce, el cual ha supuesto ser un elemento clave para muchas de ellas. La pandemia ha mostrado a muchas empresas que no hay otra opción que a la innovación. Según Porter, (1991) la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar.

3.3.1 Grandes empresas

Aquellas grandes empresas que durante años se han ido preparando y han transformado sus servicios para ofrecerlos de forma digital, son las que hoy en día ven sus esfuerzos recompensados. A continuación, procederemos a estudiar algunos ejemplos de ello.

Uno de los ejemplos que mejor representa esta tendencia al alza de e-commerce, es la cadena de grandes almacenes **El Corte Inglés**, una de las compañías españolas más importantes y referentes a nivel mundial, pionera en lanzar su ecommerce hace veinte años (Rois, 2020). Con la declaración del estado de alarma en España, estos grandes almacenes vieron cómo sus grandes y extensas superficies comerciales no podían abrir y que solo categorías como supermercados, parafarmacia y reparaciones de electrodomésticos podían estar abiertas, lo que supuso una gran pérdida en su facturación. No obstante, y como respuesta a las malas cifras de su venta física, tras la declaración del estado de alarma, la compañía hizo por aumentar su presencia en la venta online, lo cual ha posibilitado que se multipliquen sus ventas online por 5 y sus envíos online por 6, representando cerca del 25% del holding de la empresa. Como ha afirmado su presidente Marta Álvarez, el objetivo de la empresa es la apuesta por una estrategia

100% omnicanal⁷, alternando tanto la venta física como la digital (Merino, 2020). Además, la empresa ha desarrollado nuevas aplicaciones como: Click&Car, Click&Express y Click&Collect, que permiten dar una mayor usabilidad y facilidad al cliente a la hora de realizar su compra y les ofrece nuevas formas de envío (Merino, 2020).

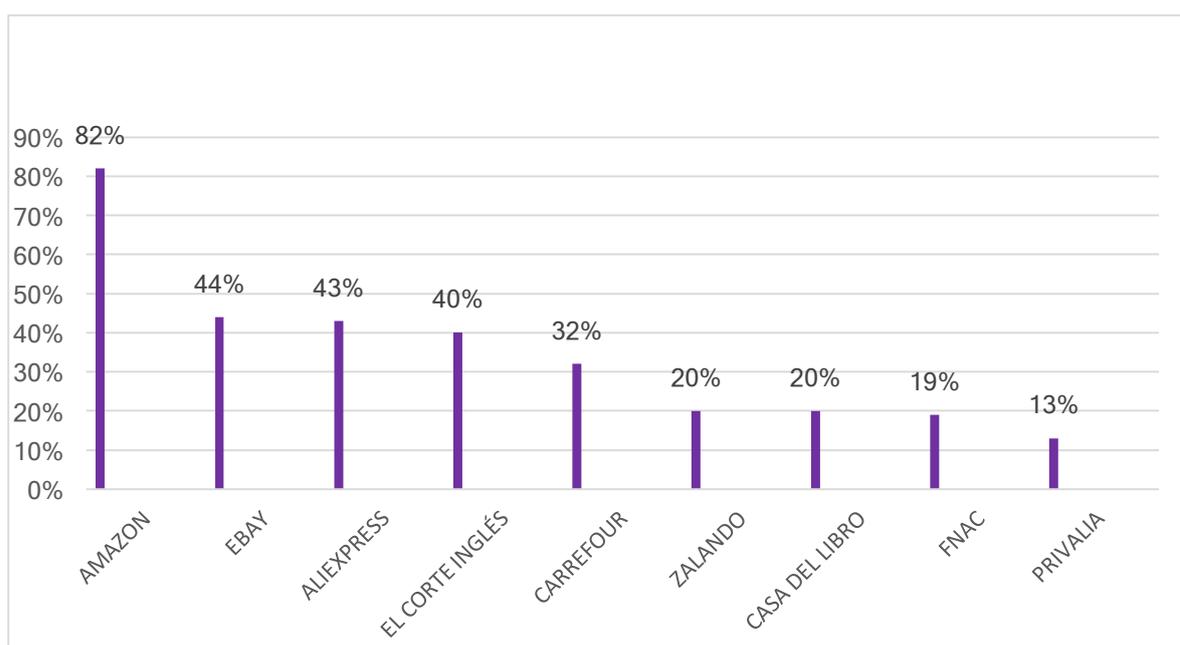
Otro ejemplo de esto es el incremento de ventas durante estos meses en aquellas empresas que se dedican de forma exclusiva al canal de compra online: Amazon y Aliexpress, los cuales han visto notablemente aumentada su facturación debido a la Covid-19. Por un lado, **Amazon**, durante el primer trimestre de 2020, aumentó sus ventas de manera considerable, concretamente un 26% más que el primer trimestre de 2019, pero sus beneficios descendieron, pasando de ganar 3600 millones a 2500, es decir, un 29% menos (CRG, 2020). Esto se debió al mayor gasto operacional de la empresa a causa de la crisis sanitaria, que tuvo que gastar aproximadamente US\$4.000 millones para lidiar con la propagación de la covid-19, proporcionando a todos sus trabajadores equipos y material de protección personal y realizando operaciones de desinfección en todos sus almacenes. Además, de realizar nuevas instalaciones y adaptaciones en los puestos de trabajo, abrir nuevos almacenes, y realizar mejoras en su logística de envío. No obstante, en el segundo trimestre del 2020, Amazon alcanzó un 40% más de ventas que el mismo trimestre del año anterior, con un beneficio de 5200 millones, más del doble que el trimestre anterior (Haro, 2020). En este segundo trimestre se ve claramente reflejado el aumento de las ventas durante la pandemia y su relación directa con el aumento de beneficio, una vez los gastos operacionales de adaptación ya se habían realizado el trimestre anterior. Al final de este segundo trimestre, la empresa había llegado a crear hasta 175000 puestos de trabajo nuevos desde el inicio de la pandemia (Haro, 2020). Además, Amazon sigue liderando el mercado español de Marketplace, con una tasa de penetración del 82 %, más del doble que sus empresas competidoras: Aliexpress o Ebay. En el año 2020, duplicó sus beneficios con respecto a las cifras del año anterior, hasta lograr los 21.300 millones, muy por

⁷ Se conoce por experiencia omnicanal aquella en la que los usuarios tienen encuentros tanto a través del canal presencial, como a través del canal online o 'social media' (IBM, 2014). El objetivo de la omnicanalidad es lograr el máximo grado de integración de los distintos canales para servir a los clientes de una forma personalizada a través de su elección de canales, pudiendo una transacción abarcar más de un canal de venta o comunicación (Frazer & Stiehler, 2014).

encima de sus principales competidores (Galeano, 2020).

Otro ejemplo de expansión y crecimiento de ventas durante el desarrollo de esta pandemia es el e-commerce **Aliexpress** de la mano del grupo Alibaba (Liu, 2020). Con el comienzo de la pandemia, la empresa disparó sus ventas en un 500% en su canal de ocio en el hogar, relacionado estrechamente con las medidas de confinamiento. También, según el periódico 'okdiario' (2020), la demanda de aparatos deportivos, cintas de correr y pesas experimentó un aumento de la demanda del 421%. El gigante chino también supo adaptarse a las circunstancias de la pandemia, ofreciendo por primera vez medidas de protección como mascarillas y geles hidroalcohólicos. A nivel nacional y según los datos aportados por el primer trimestre al año 2020, Aliexpress se situaba en una tendencia positiva en el e-commerce situándose dentro de los cinco primero e-commerce en España, junto con sus competidores: Amazon y Ebay (Galeano, 2020). Según Galeano (2020) estos datos son confirmados por la agencia TandemUp, que en 2020 realizó su estudio de Marketplaces, situando a Amazon como el mayor Marketplace de España con una increíble penetración del 82% entre los consumidores españoles, seguido de lejos por eBay (44%), AliExpress (43%) y El Corte Inglés (40%) en cuarto lugar (esto queda reflejado en la *Figura 9*).

Figura 9: Penetración de los Marketplaces.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Tandem Up (2020).

3.3.2 PYMES

El gran perjudicado es sin duda el pequeño comercio, que cuenta con un nivel de transformación digital muy básico y sin las herramientas y servicios necesarios para poder garantizar la continuidad de sus negocios (Red Española del Pacto Mundial, 2020). El pequeño comercio ha llegado a perder un 60% de sus ingresos durante la pandemia (Antonio, 2020). Por lo tanto, resulta evidente que se debe proteger y fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, siendo estas el principal motor de la economía española, las cuales representan el 65% del empleo en España (Gobierno de España, 2020) y el 50% a nivel mundial (Banco Mundial, 2020).

En España, CEPYME (2020) llevó a cabo una encuesta sobre el impacto de las pymes españolas en esta crisis, presentando resultados alarmantes. Destacó que el 96% de estas empresas afirman que se están viendo afectadas negativa o muy negativamente ante esta situación y un 67% considera que las expectativas generales para su negocio en un futuro son malas o muy malas. Ante esta vulnerable situación, numerosos organismos han expresado su preocupación y han pedido realizar acciones para garantizar la supervivencia de estas empresas. La Cámara Internacional de Comercio (ICC, 2020) hizo un llamamiento a nivel internacional para que los gobiernos de todo el mundo lleven a cabo acciones para fortalecer a las pymes. Naciones Unidas (2020), por su parte, recomendó a todos los actores asegurar la supervivencia y el funcionamiento de las pequeñas empresas para garantizar la producción y el acceso a bienes y servicios esenciales

Según el estudio de CEPYME (2020), casi el 70% de las pymes españolas estiman que van a necesitar financiación en los próximos meses para poder adaptarse a la nueva situación y fomentar su digitalización. Los datos de la European Private Business Survey elaborada por PwC (2019), señalan que, pese a que el 78% de las empresas medianas consideran importante la digitalización, únicamente el 22% invierten en este ámbito. Por todo esto, y aunque la digitalización sea concebida como un reto para la mayoría de estas empresas, se trata de un elemento clave y necesario a día de hoy, donde el comercio electrónico está tomando un impulso monumental. Además, esta estrategia de

digitalización puede llevarse a cabo combinando la venta digital y la venta física, potenciando de esta forma la presencia omnicanal, que cada vez va ganando más popularidad como forma de negocio, y resulta más atractiva para la mayoría de las empresas (Serenó, 2020).

No obstante, se debe mencionar, que por muy desafiante que sea esta adaptación para la mayoría de las empresas, el uso correcto de las nuevas tecnologías y la digitalización puede traer consigo impactos muy positivos, apostando por un modelo de negocio más estable, sólido, actual y sostenible.

Además, las pymes parten de una posición ventajosa, debido a su dinamismo y exigibilidad, las cuales tienen una capacidad extraordinaria para adaptarse a nuevas tendencias de mercado y ordenar su producción y comercialización de bienes y servicios a las nuevas necesidades emergentes. Como muestra de ello, encontramos numerosos ejemplos de pequeñas empresas que durante la pandemia tuvieron que reorientar su modelo de negocio, dejando atrás sus modelos tradicionales por otros nuevos, como por ejemplo centrándose en la producción de mascarillas. Resulta interesante mencionar, que según un estudio realizado a nivel internacional por Wayra⁸ (2020), la mayoría de las start-ups están apostando por reorientar sus modelos de negocio, impulsando la venta online, con el fin de adaptarse a la situación actual y apoyar a la sociedad. En concreto, el 59% de las start-ups se están centrando en dirigir acciones orientadas a generar un impacto positivo durante la crisis, dato que en España sube hasta un 60%.

Se ha podido ver también cómo durante este confinamiento el comercio local se ha visto apoyado y acogido por la población española, priorizando el pequeño comercio ante la gran multinacional, desarrollándose un sentimiento de solidaridad durante la crisis. Se puede ver como los consistorios y ejecutivos autonómicos, han presentado diferentes medidas para ayudar a estos comercios locales, ofreciéndoles diferentes cursos de digitalización, como respuesta a la importancia del canal de venta online durante esta crisis. (Boira, 2020).

⁸ Wayra España, es una iniciativa del área 'Connected Open Innovation' de Telefónica, el cual ha realizado una encuesta en la que han participado más de 200 startups de Alemania, Argentina, Brasil, Colombia, Chile, España, Perú, México y Reino Unido, sobre el impacto económico del COVID-19 en Startups.

Finalmente, y debido a la existente brecha digital entre el pequeño y el gran comercio, mostraré a continuación tres ejemplos de cómo los pequeños comercios se han tenido que apoyar en las grandes empresas con el fin de poder llevar a cabo su venta online.

Ejemplos:

1. *Pequeñas tiendas de alimentos* se apoyan en Ulabox⁹. Ante la creciente demanda online, el supermercado online Ulabox, experimentó momentos en los cuales la demanda de sus productos se multiplicaban de forma descomunal durante la pandemia, viéndose está completamente desbordada. La compañía asegura que, a raíz de esta situación, gran número de comercios locales y mercados del barrio se adscribieron a la plataforma con el fin de sentirse acogidas y poder recuperarse y vender sus productos por internet de la misma forma que Ulabox estaba haciendo. Dos ejemplos de esto son el mercado Sant Gervasi, o la cadena Organic Market (Gispert, 2020b).
2. *Exclusivas del bebe* (Albacete) se apoya en Amazon. Cuando se decretó el estado de alarma, la empresa Exclusivas de Bebe se vio obligada a cerrar. Una decena de trabajadores se aproximaban al ERTE, por lo que la empresa decidió potenciar la venta online con el fin de salvar el negocio. Desde hacía un par de años, Exclusivas del Bebé ya tenía plataforma propia, pero con la pandemia decidió entrar en Amazon y potenciar aún más el canal de la venta online, teniendo acceso de este modo a un mercado mucho mayor, y accediendo a gran diversidad de clientes por todo el mundo (Gispert, 2020b).
3. *Grupo Lancaster* se apoya en Just Eat y Uber Eat. Muchos restaurantes locales se han visto forzados a recurrir a la venta online de sus productos como consecuencia de la pandemia y de la consecuente paralización del negocio. Este es el caso del grupo Lancaster, dueño de restaurantes y chiringuitos en Castelldefels, Gavà y Viladecans, que se dio de alta en Just Eat y Uber Eat, consiguiendo sacar a algunos empleados del ERTE. Como Lancaster, decenas de restaurantes se han sumado a las plataformas durante el confinamiento. La empresa

⁹ Ulabox es el primer supermercado 100% online en España, que sin tienda física, permite a sus clientes hacer la compra tanto desde su web como desde cualquier dispositivo con conexión a Internet.

Just Eat asegura que ha registrado un incremento del 200% en nuevas altas de restaurantes respecto al año anterior (Gispert, 2020b).

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RETOS PARA LAS EMPRESAS CON ACTIVIDAD ONLINE

Llegado a este punto, hemos visto la gran relevancia del comercio electrónico en el contexto de la pandemia, la cual ha permitido que el e-commerce siga incrementando sus ventas y beneficios, confirmándose la tendencia al alza que llevaba aconteciendo en los últimos años. Además, se ha podido ver cómo ello ha afectado de distinta forma a las grandes compañías y a las pymes. Observando cómo, aquellas empresas que ya contaban con plataformas digitales más fuertes han conseguido un incremento de sus ventas online, mientras que aquellas otras, como sucede con muchas pymes, las cuales no estaban suficientemente digitalizadas y actualizadas, han encontrado en el ecommerce su salida, y su principal vía de supervivencia. Por tanto, y cara a mantener y a potenciar estos resultados de venta online a futuro, en este apartado se busca conocer los retos a los que las empresas de ecommerce se enfrentan y que más concretamente, afectan a la calidad de la experiencia de compra online del consumidor. Es importante aclarar, que al hablar de retos, nos referiremos a aquellos aspectos que las empresas deben cuidar para mantener o incluso intensificar su actividad online con el fin de lograr una buena experiencia de compra y satisfacción del cliente.

La calidad de la experiencia de compra online es muy relevante, ya que al fin y al cabo lo más importante a la hora de evaluar un ecommerce es el grado de satisfacción del cliente a lo largo de todo el proceso de compra. Cuanto mejor sea su experiencia, más beneficioso será para la empresa. Por todo ello, será muy importante que las empresas se esfuercen en identificar los principales retos y problemas que les pueden surgir a lo largo del proceso de compra (desde el momento de realizar la compra hasta que se recibe el pedido, incluyendo también la posibilidad de devolución), con el fin de buscar una solución rápida y ágil, y garantizar de este modo, la mejor experiencia posible para el cliente. La empresa, debe implementar todas las estrategias necesarias, con el fin de asegurar y ofrecer la mejor experiencia a los compradores, respondiendo a sus expectativas, resolviendo sus necesidades y ofreciéndoles a lo largo del proceso todo aquello que el cliente busca, lo cual no es un camino fácil, debido a la gran variedad y diversidad de necesidades a las que estas deben enfrentarse diariamente.

Es importante mencionar, que estos retos que se nombraran a continuación, son retos y problemas generales, es decir, que no son específicos para una situación de pandemia. No obstante, sí se puede dar el caso de que se vean más intensificados a causa de ello o que muestren ciertas particularidades ante una situación de pandemia como la actual. Por ello en la exposición de alguno de ellos se hará especial referencia a el Covid-19.

4.1 Cumplir con los plazos de entrega establecidos

Este es el más común y habitual de los aspectos que todo ecommerce tiene que esforzarse por cumplir. El incumplimiento de la entrega perfecta al cliente en el plazo establecido, puede darse por tres razones principales.

- Por el cliente, al no encontrarse en su domicilio a la hora en la que se produce la entrega, que muchas veces coincide con su horario laboral (Martínez Olmos, 2017). No obstante, se puede interpretar, que actualmente, esto se haya visto reducido a consecuencia de la crisis sanitaria y de la imposición del teletrabajo.
- Por la empresa, que no cumple con lo establecido al no entregar el pedido dentro del tiempo fijado inicialmente, impidiendo de esta forma contar con un proceso de entrega perfecto de principio a fin. La empresa incurrirá en costos adicionales cómo el costo de devolución de los proveedores, costo del soporte al cliente y el costo de generar un nuevo envío (Martínez Olmos, 2017).
- Por factores externos, como por ejemplo la movilidad urbana, la cual es otro de los principales factores que afectan a la fase de entrega final al cliente, imposibilitando la entrega perfecta en el periodo de tiempo establecido (Martínez Olmos, 2017). El exceso de tránsito, las limitaciones de desplazamiento, las zonas confinadas, y la gran inseguridad e inmensa incertidumbre provocado por la crisis sanitaria actual, afectan de manera directa sobre los tiempos de entrega de los pedidos.

El e-shopper español cuenta con más experiencia y exige nuevos tiempos de entrega, mucho más reducidos que los que hasta hace poco se consideraban aceptables. A modo de ejemplo constructivo para otras empresas, previo a la pandemia, debemos mencionar

el gran éxito de la empresa ‘Showroomprive’¹⁰, que fue la primera tienda de ventas privadas en posibilitar entregas en 24 horas dentro de un mismo país, y descender de 72 a 48 horas aquellas entregas a otros países de Europa como España e Italia, convirtiéndose en uno de los e-commerce más florecientes y rentables de nuestro país (Ecommerce News, 2013).

Por ello y debido a la importancia que actualmente los clientes dan a las entregas perfectas, y lo mucho que se valora una entrega rápida y eficaz, las empresas deben esforzarse en tratar de solucionar este problema que tanto les afecta, tratando de cumplir con todas las fechas de compromiso y horarios de entrega en su integridad. No obstante, y debido a que una entrega perfecta no solo depende de la empresa en sí, sino de muchos otros factores externos o incluso de terceras personas, que se escapan de su esfera de control, se recomienda a las empresas que se centren en optimizar las rutas de entrega y contemplar márgenes en los tiempos de entrega para resolver cualquier clase de contingencia que permitan mantener el nivel de servicio comprometido (Martínez Olmos, 2017), mejorando de esta forma la experiencia del cliente.

Con relación a esto, convendría mencionar las siguientes soluciones que han llevado a cabo algunas empresas con el fin de hacer frente a esta complicada situación a causa del Covid-19 y garantizar una entrega perfecta al cliente:

- Por un lado, *Mercadona*, que antes de la pandemia distribuía sus productos de exclusiva compra online a través de sus almacenes “colmena” en Valencia y Barcelona, y con la llegada del Covid-19 se vio obligada a suspender temporalmente la venta online en Madrid al no contar con un almacén en esta zona. Por ello, y con el fin de garantizar sus entregas a todos los clientes, a mediados de abril de 2020, inicio un proceso para crear una “colmena” en Getafe, volviendo a activar de esta forma el canal de compra online en Madrid y alrededores. Además, de reforzar los almacenes de Barcelona y en Valencia con el fin de ofrecer un mejor servicio y garantizar entregas perfectas (Tro, 2020).
- Por otro lado, y con el fin de facilitar y garantizar todas sus entregas a domicilio, los supermercados *Día* y *Auchan* crearon una alianza con la empresa de reparto Glovo durante el confinamiento (Tobar, 2020). Esta alianza comercial les

¹⁰ Es una compañía de comercio electrónico francesa especializada en venta por internet.

permitió llegar a más de 54 poblaciones distintas, con alrededor de 2,5 millones personas (El Mercantil, 2020).

- Finalmente, encontramos los grandes almacenes que apostaron por nuevos sistemas de entrega:
 - Amazon creó “*Amazon Locker*” (Galeano, 2020), un sistema de recogida a través de unas taquillas situadas por la multinacional en diferentes puntos de las ciudades, permitiendo de esta forma una mayor flexibilidad horaria para el cliente y aportando mejores medidas de seguridad, al evitar el contacto directo con el repartidor.
 - El Corte Inglés, Ikea o Mercadona, crean “*Click and Collect*”, una forma de recoger en tienda aquellos productos que el cliente ha comprado online, convirtiéndose en una alternativa más atractiva que ofrece más flexibilidad al cliente y combina la venta física y online, también llamada “omnicanal” (Trincado, 2021).

4.2 Estar preparado ante posibles imprevistos en la cadena de suministros y cambios en la demanda

Otro gran problema que toda empresa de e-commerce debe afrontar es el relacionado con aquellos hechos imprevisibles, que afectan de forma directa en la cadena de suministros. Este problema se intensificó en gran medida por el Covid-19, ya que el repentino aumento de la demanda en determinados sectores a consecuencia de la pandemia generó múltiples problemas en la cadena de suministro de determinadas compañías. Durante el mes de marzo se produjo una disrupción en la cadena de suministros, debido a la gran dificultad para recuperar la producción, la cual se vio paralizada a causa de las grandes limitaciones en cuanto al retorno al trabajo de las fuerzas laborales tras el confinamiento, y las restricciones de movilidad, que imposibilitaban la circulación de los pedidos y del personal (Deloitte, 2020b). Además, esto a su vez, se unió con el hecho de que muchas empresas empezaron a darse cuenta que sus plataformas y canales digitales no estaban preparados para este repentino aumento de la demanda (Accenture, 2020).

La imposibilidad de predecir la demanda para ajustar el suministro con rapidez ha ocasionado tiempos de respuesta más largos, escasez de productos e incapacidad para

determinar la fecha en que estará disponible el artículo. Un ejemplo de esto es la marca de papel higiénico “Who Gives a Crap”, la cual agotó sus existencias en el Reino Unido, Estados Unidos y Australia, como consecuencia de un incremento del 1000% en sus ventas (Keating, 2020).

Estos cambios experimentados por la demanda, provocaron que muchas empresas tuviesen que cambiar y redirigir su estrategia empresarial en cuanto a su producción, centrándose en dar prioridad en aquellos productos más importantes. Un ejemplo de esto es *Amazon*, que suspendió temporalmente todos los envíos no esenciales de vendedores independientes a sus almacenes hasta el 5 de abril de 2020, que decidió dar prioridad a artículos básicos para el hogar, material médico y otros productos de gran demanda. (Zoellner, 2020).

Otro ejemplo de este aumento de demanda es el supermercado online *Hema*, perteneciente al gigante chino del comercio digital Alibaba, que registró un incremento en el número de usuarios del 220% con el comienzo de la propagación de virus (Yiying, 2020). A consecuencia de esto, más de 40 cadenas de restaurantes, hoteles y cines, cedieron a la empresa Hema, aquellos empleados que ya no eran necesarios, ya que necesitaba con urgencia repartidores para hacer frente al repentino aumento de las compras online (Reeves et al., 2020). De este modo, podemos ver cómo para empresas como Hema, que tienen una presencia sólida en el comercio digital, este aumento de demanda ha supuesto también un gran reto, que tuvo que pararse a analizar si sus plataformas e infraestructura estaban preparadas para este fuerte aumento de la demanda. Por ello, es altamente recomendable, que estas empresas utilicen herramientas avanzadas de monitorización para que puedan adelantarse a posibles cargas imprevistas, y que optimizan la respuesta de sus sistemas.

Además, para responder correctamente y evitar este tipo de situación se recomienda que, las empresas cuenten con procesos sólidos de planificación, como, por ejemplo: S&OP (Sales and operations planning), que les permitan responder ante los incrementos de demanda no planeados y satisfacer las necesidades de los clientes (Martínez Olmos, 2017). Un ejemplo de ello, es la empresa *Master Kong*, un importante productor de bebidas y fideos instantáneos, que revisa diariamente las dinámicas y métricas de negocio para ajustar sus prioridades, lo que le permite adelantarse a situaciones de acumulación

de productos, o de falta de existencias, además de actualizar diariamente el catálogo online de productos que ofrece (Reeves *et al*, 2020).

Además, se recomienda contar con un surtido de productos amplio y variado. Un ejemplo constructivo de esto, también previo a la pandemia, es la compañía de alimentación *ULABOX*, que fue el primero en ofrecer productos 100% online, y se propuso ofrecer un surtido de productos más amplio: pasando de tener 600 referencias activas, a más de 6.000 productos en su web a disposición del usuario, en menos de un año, convirtiéndose en un referente para el resto de empresas (Ecommerce News, 2013).

4.3 Establecer un sistema de trazabilidad

Otro de los grandes retos a los que se enfrenta el comercio electrónico es la importancia de mantener al cliente informado en todo momento a lo largo del proceso. Muchos compradores online sufren a lo largo del proceso debido a su situación de incertidumbre a causa de la poca información que se les otorga en relación con el estado de su pedido. Es por ello, que las empresas deben proporcionar seguridad al cliente, informándole en todo momento, permitiéndole conocer la ubicación actual del producto dentro de la cadena de suministro y rastrear y seguir su recorrido hasta la entrega final (Accenture, 2020).

A su vez, se debe mencionar que un buen sistema de trazabilidad logístico no solo beneficia a los clientes sino también a las empresas. Debido a las fatídicas consecuencias que se pueden generar a lo largo del proceso, las empresas mediante un buen sistema de trazabilidad logística podrán identificar aquellos puntos críticos que se generan a lo largo de la cadena de suministro para así solventar las incidencias, ganar en productividad y mejorar en cuanto a la calidad del servicio que ofrecen. Por ello, se debe invertir en asegurar un buen sistema de trazabilidad, que permita tanto a la empresa como a los clientes estar presentes durante toda la cadena de valor que la empresa está ofreciendo al usuario, con el fin de otorgar tanto al cliente como a la empresa mayor exactitud y seguridad en cuanto al proceso.

Aquí por ejemplo, cobran importancia empresas como *Glovo*, la cual durante el mes de abril de 2020 consiguió duplicar el número de restaurantes colaboradores con su servicio

y sus pedidos ascendieron un 48% (Zorrakino, 2020). Gran parte de la increíble popularidad de Glovo se debe al buen sistema de trazabilidad que presenta, que permite al cliente estar informado sobre el proceso de su pedido en todo momento: desde el primer instante en el que el restaurante recibe el pedido, hasta su llegada al domicilio. De esta forma se permite al cliente hacer un seguimiento real del repartidor en su totalidad, dotándole de gran seguridad y confianza (*Figura 10*). Este sistema de trazabilidad también es llevado a cabo por otras empresas que ofrecen servicio a domicilio como, por ejemplo: Uber Eats.

Figura 10: Sistema que ofrece la empresa Glovo para el seguimiento de tu pedido.



Fuente: Glovo (2021).

4.4 Mantener una atención directa y personalizada

La compra por internet lleva consigo la ausencia de un trato más personal para con el cliente, lo cual se convierte en una gran desventaja para ciertos compradores, que prefieren evitar este método de compra online. Es por ello, que las empresas deben esforzarse en mejorar la atención al cliente durante el proceso de compra. Una mejora en la relación con el cliente, contribuirá a una experiencia de compra sumamente satisfactoria para él, fomentando una mayor fidelización a largo plazo.

Con relación a la ausencia de una atención directa y personalizada, se recomienda a las empresas que se esfuercen en buscar nuevas formas para mejorar la atención al cliente durante el proceso de compra, procurando estar siempre disponible para ofrecerle información, ayuda, consejo, o para orientarle en caso de cualquier duda, inseguridad o incidencia con el pedido. Ya sea bien, una comunicación instantánea a través de correo electrónico para aquellas empresas más grandes, o a través de una llamada telefónica para aquellas empresas más pequeñas y selectas.

Un ejemplo de cómo se está intentando mantener un trato cercano con el cliente a pesar de ser a través de medios tecnológicos, es la empresa *Alice and Olivia* (2020), un retailer de ropa en EEUU, que ofrece un servicio de personal shopper por FaceTime. De esta forma se está buscando una alternativa a las ventas físicas con contacto directo, pero digitalizando la experiencia, ofreciendo un trato más personalizado a pesar de comprar vía web.

4.5 Tener una buena gestión de devoluciones o logística inversa

Otro problema a mencionar, es el relacionado con las devoluciones y todas las consecuencias que esto supone. Muchos clientes tienen una actitud más reacia hacia las compras por internet, debido a que no tienen ese contacto físico con el producto, es decir, no pueden probar o tocar el producto a la hora de comprarlo, pudiéndose presentar la posibilidad de que el artículo elegido no cumpla con las exigencias del cliente.

Por otro lado, la gestión de las devoluciones no solo son un problema para los clientes, sino también para las empresas, las cuales se ven obligadas a afrontar complejas situaciones que se generan a raíz de esto: posibles incidencias con clientes por la devolución de productos defectuosos o que no cumplieran con las exigencias de estos, o el hecho de tener que afrontar el repentino incremento de productos no deseados, repercutiendo negativamente en los inventarios de las empresas. Además, de todos los gastos y costes asociados a ello.

Con respecto a cualquier problema relacionado con devoluciones o logística inversa, y con el fin de garantizar la satisfacción del cliente en todo momento, las empresas deben contar con *políticas de devolución claras*, que faciliten el proceso de devolución del consumidor, indicando todo tipo de información necesaria para realizar la devolución: el

estado en el que tiene que estar el producto, los diferentes medios y tiempos para realizar la devolución, los reembolsos, etc. (Martínez Olmos, 2017). De manera que el cliente pueda obtener su dinero de vuelta lo más rápido posible, o que simplemente pueda cambiarlo nuevamente por el mismo o por otro diferente.

4.6 Fomentar la automatización de las operaciones

Otro aspecto a cuidar por las empresas es la necesidad de invertir en infraestructuras, tecnología y digitalización, con el fin de contar con operaciones más rápidas y ágiles. Por desgracia, en muchas ocasiones, son necesarios episodios tan imprevisibles y repentinos como la pandemia de COVID-19, los que llevan a las empresas a reconsiderar las inversiones en innovación, tecnología y los procesos de negocio, que les hacen centrarse en mejorar y profundizar en sus capacidades de automatización e inteligencia en las operaciones de las cadenas de suministro (Accenture, 2020).

El uso de tecnologías se convierte en un elemento esencial para facilitar determinadas tareas como: el recibo, la gestión de devoluciones, funcionamiento del backoffice, gestión de incidencias con el departamento de atención al cliente, packaging, almacenaje, optimización del picking para evitar errores, etc. (Martínez Olmos, 2017). Una adecuada inversión en tecnología y digitalización producen una mejora en la productividad: acelerando el tiempo de preparación de los pedidos, reduciendo los tiempos de entrega, y resolviendo más rápidamente posibles incidencias.

Un ejemplo de ello, es la empresa *Deliveroo*, la cual debido a la crisis sanitaria se vio obligada a aumentar su personal, realizar nuevas inversiones, apostando por la digitalización y expandir sus infraestructuras, por ejemplo mediante la creación de “Dark Kitchens¹¹”, con el fin de ofrecer operaciones de entrega más rápidas y ágiles, debido al gran aumento de la demanda de sus servicios (Hellín, 2020). También destacamos el caso de *Alcampo*, que apuesta por la automatización de los procesos de atención al cliente, a través de los “chatbots”¹². Además, de implantar un nuevo sistema de reparto, que sigue

¹¹ Las *Dark Kitchen* o también llamadas *cocinas fantasma* son instalaciones profesionales de preparación y cocción de alimentos, no abiertas al público, y que solo permiten entregas a domicilio.

¹² Los *chatbots* son programas informáticos diseñados para simular conversaciones con personas a través del teclado o mediante la voz.

estrategias muy novedosas, y dan lugar a un servicio de envío más económico, rápido y eficaz (Parra, 2020).

4.7 Mejorar los medios de comunicación

Relacionado con el punto anterior, y con la necesidad de invertir en innovación y digitalización, las empresas deben esforzarse en mejorar y modernizar, sus principales medios de comunicación, como son, por ejemplo: sus páginas webs, sus redes sociales, etc. Estas, muchas veces no son lo suficientemente claras y cómodas para los clientes, incidiendo negativamente a la hora de la compra online, los cuales optan por no elegir este canal como forma de compra.

Por ello, y con relación a la mejora de los medios de comunicación, se recomienda que las empresas inviertan en innovación y digitalización, para hacer de sus páginas webs y redes sociales, medios de comunicación más atractivos y apetecibles. Además de mejorar su claridad, con el fin de hacerlo accesible a todo tipo de público, y facilitar la experiencia de compra del cliente, sobre todo de aquellos más mayores. Un ejemplo de esto, es la empresa Alibaba, que en 2018 lanzó una versión especial de su app de compras *Taobao* destinada a personas mayores, con letras más grandes y una función que permite que los hijos paguen las compras de sus padres (Liping, 2018). Otro ejemplo de ello es *Mercadona*, la cual también ha invertido en la mejora del desarrollo y la usabilidad de su aplicación web, para ofrecer un mejor servicio a los usuarios. Con la última actualización de su aplicación, la cual cuenta ya con más de un millón de descargas, la empresa ha mejorado servidores, corregido errores y añadido diferentes secciones que facilitan la compra al usuario (Fernández, 2020).

Los medios de comunicación de una empresa son una parte esencial, que deben representar bien la marca y los valores que la representan, y por ello se debe invertir gran tiempo y dedicación en ello, con el fin de ofrecer la mejor experiencia comercial a tu cliente.

4.8 Velar por la ciberseguridad

Otro gran reto al que se enfrentan las empresas actualmente es la ciberdelincuencia, que también se ha visto intensificado por la llegada de la COVID-19.

El virus global ha desencadenado un aumento de la ciberdelincuencia, la cual está creciendo de manera exponencial: los piratas informáticos se aprovechan de la situación de incertidumbre actual, la confusión, y la falta de atención del público en general, lucrándose y actuando en beneficio propio. Internet se ha convertido en una herramienta global y accesible, a la cual nos hemos visto obligados a recurrir como consecuencia de la pandemia. Para muchos este mundo de las tecnologías y de la comunicación es algo nuevo y no se están tomando todas las medidas de precaución y seguridad que se deberían, colocándonos en una situación muy vulnerable desde el punto de vista de la ciberseguridad.

El más habitual de los llamados ciberataques es el llamado *fraude económico*. Este fraude se caracteriza por poder llevarse a cabo en cualquier fase del proceso de la transacción online. Puede proceder tanto de clientes como de los llamados “ciberdelincuentes”. Por una parte, los clientes pueden actuar de forma malintencionada, reclamando la devolución de su dinero, una vez hayan recogido su pedido, indicando que no lo han recibido, argumentando que dicho pedido no se ha entregado por envío certificado y que, por tanto, no se ha podido garantizar la entrega. Debido a esto muchos e-commerce se han visto obligados a eliminar esta opción más económica del envío sin certificar. Otro ejemplo habitual de fraudes cometidos por clientes, son las devoluciones fraudulentas, que consisten en comprar un producto, usarlo durante unos días, y devolverlo más tarde como si nunca se hubiese llegado a usar. Estos fraudes no solo se cometen al realizar la compra de forma presencial, sino que también son habituales al realizar la compra online. Por otro lado, encontramos los ciberdelincuentes, que explotan los datos que almacenan las empresas de sus clientes para realizar estafas de diversa índole. Esto sucede cuando los datos de los clientes no están protegidos ni cifrados como se debería (Narbona, 2020).

Otro fraude habitual es la *suplantación de identidad* de productos, marcas, páginas webs, etc., que afectan a los comercios y les hacen incurrir en pérdidas millonarias. Estas falsificaciones son muy difíciles de identificar, debido a su impecable y engañosa apariencia de legalidad. El inicio de esta amenaza suele ser el envío de publicidad fraudulenta que redirige hacia páginas webs clones de las originales, donde, en muchos casos, lo que se adquiere son falsificaciones, pero, en otros, directamente, se trata de estafas en las que los usuarios compran productos que directamente no les llegarán. Aquí

vendría a colación mencionar el famoso delito: *phishing*¹³. Otra cuestión clave relacionada con la suplantación de identidad, tiene que ver con las *redes sociales*, y la creciente generación de suplantaciones y perfiles que emiten información falsa sobre compañías reales en internet. Debido a esto, los clientes cada vez más desconfiados, verifican de manera minuciosa las cuentas de estas empresas en las redes sociales, para confirmar que son verdaderas y confiables. (Narbona, 2020).

La pandemia ha desafiado la seguridad de las empresas. Y es que el 62% de las compañías reconoce que su infraestructura tecnológica ha sufrido más ataques desde que comenzó a extenderse el virus, según refleja el informe *'El estado de la ciberseguridad en España'*, elaborado por Deloitte (2020a). No obstante, el estudio de Deloitte destaca que la pandemia ha generado el recorte de los presupuestos de ciberseguridad en un 57%, que ha sido la principal razón por el que se han elevado los riesgos de sufrir ciberataques a los sistemas online de las compañías.

Con relación a los ciberataques, se recomienda que las empresas inviertan más en seguridad con el fin de evitar una mala experiencia al cliente y no dañar la reputación de la marca. Por ello, y como respuesta a el aumento de ciberdelincuencia a raíz de la pandemia, las empresas están invirtiendo cada vez más en estrategias de seguridad cibernética, con el fin de proteger sus negocios. El informe *Digital Trust Survey de PwC* (2021) destaca que el 55% de los directivos entrevistados en todo el mundo tienen previsto incrementar sus presupuestos en ciberseguridad en 2021 y el 51% espera reforzar sus equipos con nuevas contrataciones a tiempo completo. Además, uno de los perfiles más demandados hoy en día por las grandes empresas de e-commerce son aquellos especializados en ciberseguridad. Y a su vez, debemos mencionar que, las empresas están invirtiendo cada vez más en cursos de formación de nuevas competencias de seguridad para sus empleados (Castillo, 2020).

¹³ Consiste del envío de falsos correos electrónicos y mensajería online mediante chats y aplicaciones móviles que dirigen usuarios a un sitio web falso, con el fin de obtener su información personal como claves de acceso y otros datos para robar cuentas bancarias.

5. LOS CASOS DE MYTHERESA E INÉS MARTÍN ALCALDE

Llegado a este punto, y una vez vistos los distintos retos que afronta el comercio electrónico, se realizarán unas entrevistas a dos profesionales estrechamente relacionados con el Ecommerce, con el fin de comprobar ciertos aspectos analizados en puntos anteriores y adquirir mayores conocimientos sobre su alcance a futuro. De esta forma se busca obtener una visión más cercana y personal sobre todo lo establecido anteriormente.

Para realizar este análisis se ha decidido entrevistar a dos profesionales en el sector de la moda del e-commerce. A lo largo del trabajo hemos podido ver con más detalle cómo la demanda de los grandes almacenes, supermercados y empresas delivery¹⁴ se ha visto fuertemente impulsada. Incluso a la hora de conocer los distintos retos y aspectos que todo comercio electrónico debe tener en cuenta, hemos podido ver las distintas soluciones y acciones que estas empresas han llegado a implantar. Por ello, considero que poder realizar la entrevista a dos profesionales del sector de la moda, es una gran oportunidad para terminar con la investigación, ya que es un sector del que tampoco se ha obtenido mucha información a lo largo del trabajo y del que sería muy interesante investigar.

Según el estudio de IAB Spain, el cual hemos mencionado anteriormente, cuando se analizaba el impacto del Covid-19 en el comercio electrónico (volver a consultar *Figura 6* de este trabajo), podemos comprobar que el sector de la moda se encontraba en quinto lugar. Es decir, que fue la quinta categoría más demandada por los consumidores online durante el confinamiento. Visto esto, hemos decidido realizar una entrevista a dos profesionales del sector: por un lado, se entrevistará a la directora y encargada de toda la sección de Marketing de la empresa *Mytheresa*¹⁵ (ANEXO 1); y por otro a una de las socias de la empresa *Inés Martín Alcalde*¹⁶ (ANEXO 2). La persona entrevistada de *MyTheresa* vive actualmente en Alemania, por ello el método más fácil para realizar la entrevista fue a través de correo electrónico. Mientras que la persona entrevistada de *Inés Martín Alcalde* vive en Madrid, por lo que fue posible realizar la entrevista por teléfono. Sus respuestas fueron grabadas y posteriormente transcritas.

¹⁴ Se conoce por *delivery*, a aquellas empresas de reparto a domicilio como Glovo, Deliveroo y Just Eat.

¹⁵ *Mytheresa*: nos servirá a modo de ejemplo de grande empresa.

¹⁶ *Inés Martín Alcalde*: nos servirá a modo de ejemplo de pequeña empresa o pyme.

Por un lado, *Mytheresa* es una de las tiendas online más importantes del mundo de la moda de lujo para mujer, hombre y niños. Su sede está en Munich, se funda en 2006, cuenta con más de 860 empleados y con unos ingresos anuales de aproximadamente 505,5 millones de dólares. Por otro lado, *Inés Martín Alcalde*, es una pequeña empresa de vestidos de novia e invitada, que se encuentra en Madrid y se inició hace ya un par de años en el mundo del comercio electrónico. Concretamente, empezó en 2015 realizando vestidos a medida, y más tarde decidió expandirse hacía el mundo del comercio electrónico.

Considero que, pese a tratarse de tan solo dos entrevistas, lo cual supone una *limitación* al estudio, estas empresas pueden ofrecer una perspectiva general muy apropiada sobre como el Covid-19 ha afectado a sus negocios, ya que vamos a poder percibir dos concepciones muy distintas, una ofrecida por *MyTheresa*, que sirve a modo de ejemplo de grandes empresas, y otra ofrecida por *Inés Martín Alcalde*, que sirve a modo de ejemplo de las pymes o pequeñas empresas. Además, las personas entrevistadas, también nos ofrecerán su visión a futuro sobre la prosperidad del sector del ecommerce a nivel general.

Las preguntas de la entrevista pretenden conocer las siguientes cuestiones. En primer lugar, el impacto del Covid-19 en sus empresas, si en algún momento han experimentado un aumento de la demanda de sus productos, o por el contrario una disminución, debido también a la pérdida de la capacidad económica de los clientes a costa de esta situación. Además, se les preguntará por los distintos tipos de problemas y retos a los que se han tenido que afrontar a lo largo del tiempo, y las distintas medidas que han tenido que adoptar. Asimismo, se indagará sobre aquellas estrategias que han tenido que llevar a cabo con el fin de mantener satisfechos a sus clientes y sobre aquellos elementos más esenciales para mejorar la experiencia de compra de los clientes. Del mismo modo, se les interrogará sobre el futuro del ecommerce en términos más generales, y sobre posibles retos postpandémicos que se les pueden presentar más adelante. Finalmente, se terminará la entrevista preguntándoles acerca de las posibles ventajas que han podido sacar de toda esta situación que hemos vivido, y se les pedirá consejos para aquellas empresas que están iniciándose en el mundo del ecommerce.

5.1 Análisis de las entrevistas

A continuación, se analizarán las entrevistas realizadas y se terminará el análisis con una pequeña conclusión.

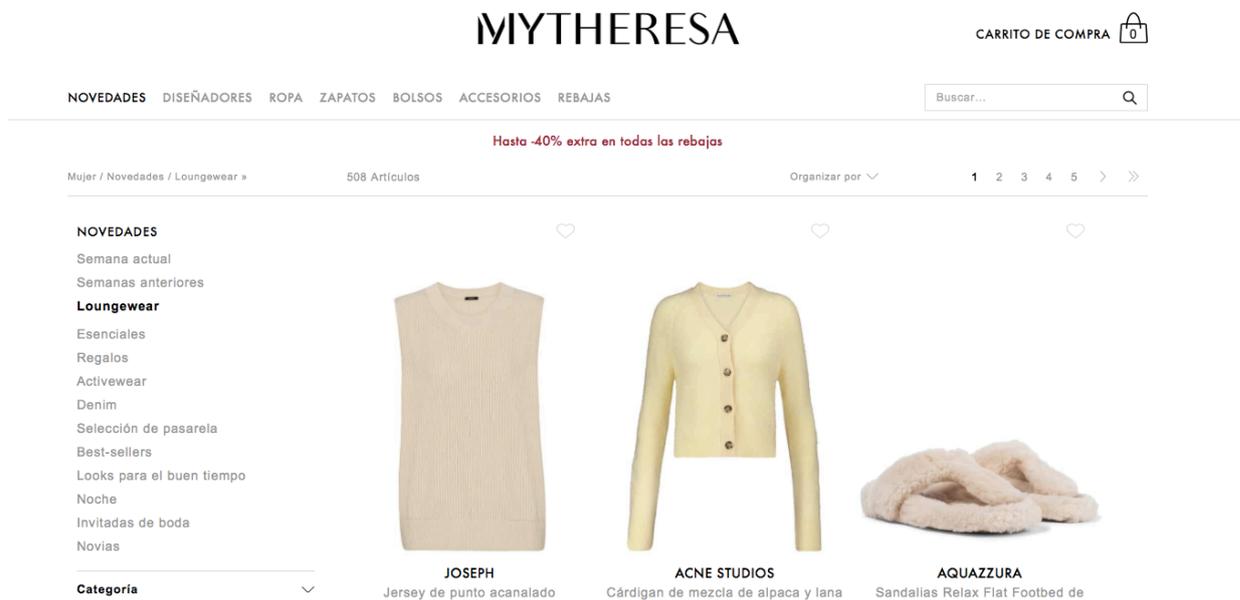
Por un lado, y como ejemplo de las grandes empresas, destacaríamos lo siguiente de la entrevista con la directora de la sección de Marketing de **MyTheresa**. En primer lugar, declara que la llegada del Covid-19 ha supuesto un aumento de las compras online de todas las categorías que la empresa ofrece (mujer, hombre, y niño), ya que el cierre de las tiendas físicas, forzaba a sus consumidores a realizar sus compras exclusivamente online. Otro aspecto relevante a mencionar, es el hecho de que en ningún momento han percibido una disminución de sus compras, ya que sus clientes, consumidores de artículos de lujo, no se han visto afectados económicamente por esta situación, como si ha sucedido por ejemplo, en otras empresas que ofrecían productos menos selectivos y que sus clientes han tenido que dejar de comprar debido a la mala situación económica en la que les había dejado la crisis. Todo esto ha permitido que Mytheresa haya podido seguir funcionando con completa normalidad a lo largo de la pandemia, lo que no ha sido el caso para algunos de sus competidores, que si se han visto obligados a cerrar sus almacenes en algún momento determinado.

El principal problema al que la empresa se enfrentó durante el confinamiento fue el retraso de envíos y entregas, debido a las estrictas regulaciones aduaneras y a que muchas marcas tuvieron que cerrar sus centros de producción y almacenes. Como consecuencia a este problema, la empresa tuvo que posponer algunas campañas y el lanzamiento de algunos productos. Asimismo, una vez superaron la parte más dura de la pandemia, lanzaron una promoción especial de envío gratuito a sus clientes. Adicionalmente, con el fin de mantener a sus clientes satisfechos, además de ofrecer envíos gratuitos u otras promociones para impulsar sus ventas, lo que han hecho ha sido adaptar sus estrategias con el fin de empatizar con sus clientes. Un ejemplo de esto, es la nueva sección que ha sido creada sobre ‘loungewear¹⁷’ que sustituye a la sección de looks de oficina o de fiesta (*Figura 11*); o también las nuevas formas que la compañía ofrece para conectar con sus

¹⁷ Prendas que carecen de estructura y son lo suficientemente cómodas tanto para dormir, ver la tele o realizar tareas un poco más pesadas. Es decir, este se define como ropa funcional y “de estar en casa”.

clientes digitalmente, a través de Instagram, de eventos online, de colaboraciones con artistas, etc.

Figura 11: Nueva Sección de 'Loungewear' de MyTheresa.



Fuente: MyTheresa (2021).

Con el fin de ofrecer la mejor experiencia de compra a sus clientes, considera esencial una plataforma de calidad, que sea estética, e intuitiva, y que tenga toda la información necesaria. También, afirma que ofrecer inmediatez es de gran importancia, para que el cliente pueda disfrutar del producto cuanto antes. Finalmente, otro aspecto a cuidar, es el trato con el cliente, el cual afirma que tiene que ser impecable: la atención tiene que ser lo más inmediata posible (Figura 12), y que, en caso de cualquier incidencia, es importante mostrarse involucrado y ofrecer compensaciones. Mytheresa, por ejemplo, ofrece atención en todos los idiomas a los países que envía.

Figura 12: Atención al cliente MyTheresa.

Hasta -40% extra en todas las rebajas

BIENVENIDA

SERVICIO PERSONALIZADO PARA CLIENTES

Debido a que somos una tienda de moda de lujo, ofrecerle una experiencia perfecta de compra es sumamente importante para nosotros. El enfoque totalmente personalizado de nuestro servicio al cliente es lo que nos destaca de las demás experiencias de compra en línea.

En las siguientes páginas, encontrará toda la información necesaria para comprar.

Si necesita más ayuda o tiene alguna pregunta, póngase en contacto con los representantes de atención al cliente:

 [900-963273](tel:900-963273)

 customercare@mytheresa.com

24 horas al día de lunes a sábado (exceptuando días festivos en Alemania)

Fuente: MyTheresa (2021).

Con respecto al futuro del ecommerce, afirma que sí cree que este grandísimo impulso es temporal, y que cuando las tiendas vuelvan a abrir con normalidad, las ventas volverán a repartirse de la misma forma que antes de la pandemia. Pone de ejemplo de nuevo a MyTheresa, para comentar que una experiencia de compra online difícilmente puede competir con la experiencia de atención de lujo en tienda. Sin embargo, sí cree que esta situación ha sido una gran oportunidad para muchas empresas a la hora de ganar nuevos clientes que nunca antes habían probado la experiencia de compra online, ayudándolas a expandirse y que sin duda ha ayudado a acelerar el proceso de digitalización.

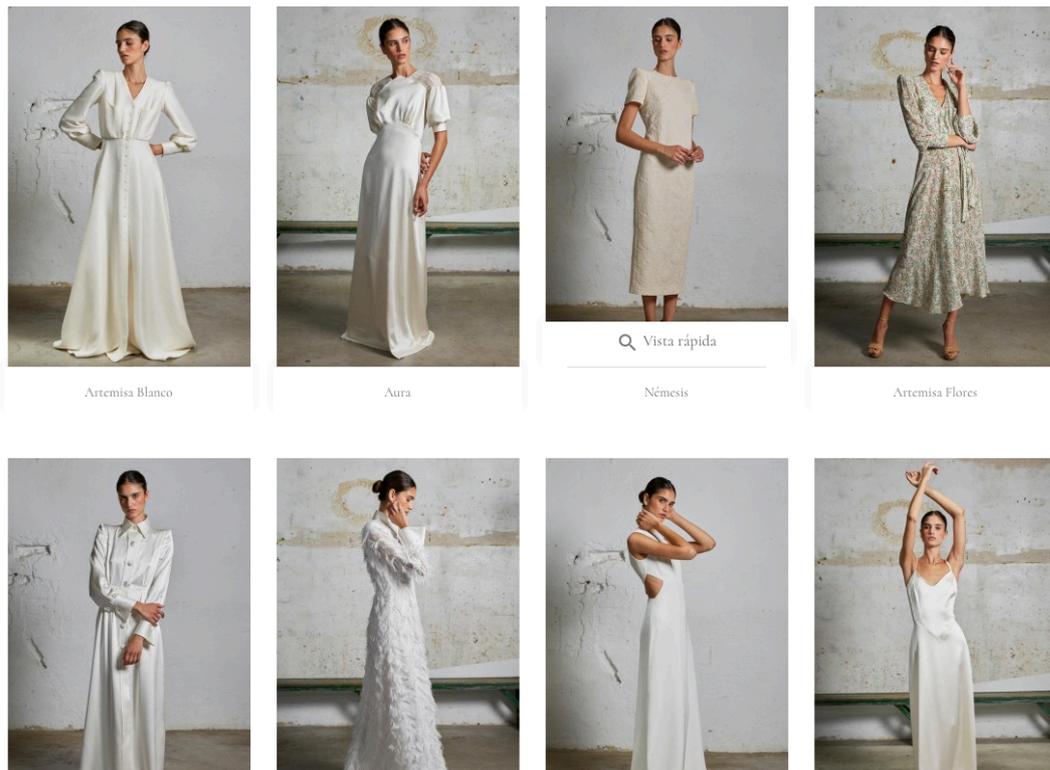
Como principales retos postpandémicos a los que se afrontarán en un futuro menciona: el satisfacer a los consumidores, que están más exigentes que nunca (esperan entregas inmediatas, sin gastos de envío, etc); adaptarse a las nuevas temporadas de moda (que afirma que están cambiando enormemente tras la pandemia); y finalmente, el hecho de tener que volver a competir con las tiendas físicas como los centros comerciales multimarca, que vendrán más competitivos que nunca tras la pandemia.

Como principales ventajas a toda esta situación nombra la gran capacidad de adaptación de todo el mundo, y las respuestas tan rápidas que se han dado frente a un panorama tan inesperado. También menciona, que espera que a partir de ahora se aspire a una vida mucho más equilibrada y flexible. Finalmente, y como recomendaciones hacía aquellas

empresas que se están iniciando en el mundo del ecommerce, indica la gran importancia de una buena página web, del uso de las redes sociales, etc. Y de seguir muy de cerca los cambios en el mercado para tener una capacidad de adaptación y reacción acertada y rápida.

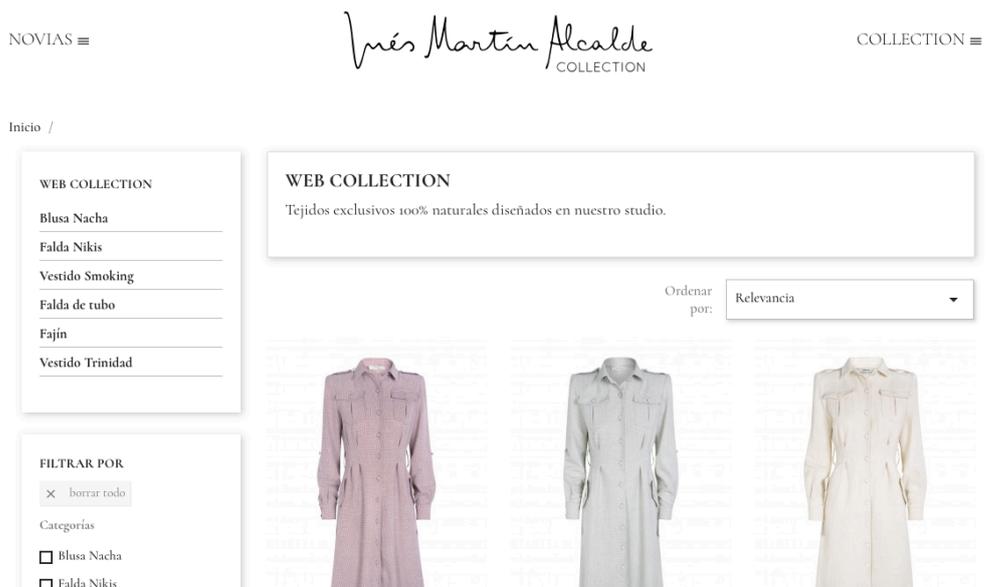
Por otro lado, y como ejemplo de las pymes o pequeñas empresas, destacaríamos lo siguiente de la entrevista con una de las socias de **Inés Martín Alcalde**. Por un lado, se ha podido ver como la empresa ha tenido que adaptarse a la situación actual, sacando dos líneas de ropa nuevas: una colección 'Prêt-à-porter' de vestidos de novia, disponibles todos online (*Figura 13*), más sencillos y económicos, y destinada a aquellas personas que por cualquier motivo no pueden desplazarse y acuden a la compra online, y que además escogen una opción más económica para el día de su boda, ya que a causa de esta situación pandémica las novias están gastándose mucho menos dinero que antes; y otra nueva colección de calle (*Figura 14*), pero a la vez más elegante y especial, lo cual ha sido algo completamente nuevo para ellas, ya que antes de la llegada del Covid-19, únicamente se dedicaban a novias y a invitadas. Por lo tanto, han tenido que expandirse a un nuevo mercado de clientes completamente diferente. También, afirman que el número de ventas online ha experimentado un fuerte incremento, frente al número de ventas en tienda física. Afirman que esto es, debido a que esta nueva colección de ropa de calle es más fácil de vender online, y que también se debe a todas las restricciones de movilidad y comunidades, ya que muchas de sus clientes son de otras provincias. Comentan que además han tenido grandes problemas de producción con los proveedores durante el confinamiento, por lo que han tenido que centrarse en producir por encargo aquellas prendas de colección de invitada o de la nueva colección de calle, para evitar exceso de stock y posibles pérdidas.

Figura 13: Colección novia 'Prêt à Porter' de Inés Martín Alcalde.



Fuente: Inés Martín Alcalde (2021).

Figura 14: Colección de calle de Inés Martín Alcalde



Fuente: Inés Martín Alcalde (2021)

A la hora de mantener a sus clientes satisfechos, ellas ofrecen un trato de lo más personalizado, se adaptan a cada cliente, a cada necesidad de forma única y les recomiendan sobre posibles combinaciones y conjuntos de ropa y accesorios. Ofrecen una atención más cercana y familiar, a través por ejemplo de llamadas telefónicas, Instagram o incluso vía *Whatsapp*, lo cual las diferencia enormemente de sus competidoras. Además, afirman que otro elemento diferenciador, es el hecho de que todo lo que ellas venden, también es producido por ellas.

Aseguran que el ecommerce viene para quedarse y que gracias al Covid-19, esta forma de compra, se ha adaptado a niveles inimaginables a toda la población, hasta incluso ese público de mayor edad. Ella recomienda que lo mejor para poder seguir este ritmo es invertir en tecnología e innovación, lo cual es difícil, debido a que la situación actual ha sido muy complicada y ha generado grandes pérdidas económicas, pero que considera que es esencial si se quiere seguir avanzando, por lo que también lo ve como un reto. También considera muy importante invertir en mejorar los medios de comunicación, su página web, sus redes sociales, ya que son un enlace clave para con sus clientes, que les permiten estar más cerca de ellos, conocerles mejor, y adaptarte a sus gustos y necesidades. Finalmente, ella saca un lado positivo de toda esta dura situación, ya que asegura que, de no haber sido por la pandemia, nunca se hubiesen lanzado a innovar y a sacar productos tan distintos. Afirma que de las crisis es cuando la gente mejores ideas saca, y eso mismo les ha sucedido a ellas, que han conseguido un nuevo nicho de mercado con su colección de ropa más casual, y que en ningún momento antes se hubiesen planteado sacar.

A modo de **conclusión**, podemos afirmar, que la realización de estas entrevistas ha sido muy interesante ya que nos ha permitido ver desde distintos puntos de vista la forma en la que el Covid-19 ha afectado a sus negocios. Por un lado, en relación con la primera entrevista, podemos decir, que ‘MyTheresa’, no se ha visto tan afectada por la pandemia como por ejemplo las pymes u otras empresas más pequeñas del sector. Podemos ver como este tipo de empresa, ya contaba con plataformas digitales y herramientas fuertes, lo que les ha permitido seguir adelante sin problemas. Y que principalmente han elaborado nuevas estrategias que se enfocan más en perfeccionar el servicio que ofrecen y en empatizar con el cliente y en ofrecerles una atención de lo más impecable. Por otro lado, en relación con la segunda entrevista, podemos decir, que ‘Inés Martín Alcalde’,

principalmente ha optado por reinventarse, por innovar y por invertir en digitalización, medios de comunicación y tecnología. Hemos podido analizar de cerca a través de este ejemplo, como la empresa ha conseguido luchar por adaptarse, identificando aquellas cosas que les eran imposibles de ejecutar, y cambiándolas por nuevas estrategias, que les permitían seguir adelante. Además, hemos podido ver como se han abierto a nuevos mercados, con el fin de cubrir las posibles carencias con otro nuevo tipo de cliente.

6 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

A lo largo de este trabajo se ha investigado acerca del impacto del COVID-19 en el Ecommerce. En primer lugar, se investigó sobre el comercio electrónico en general, con el fin de adquirir sólidos conocimientos sobre esos aspectos más teóricos y de facilitar la comprensión de los apartados siguientes de la investigación. Resaltamos de nuevo la necesidad de concebir el ecommerce como un elemento más del ebusiness y como un concepto más profundo que el mero intercambio de bienes y servicios.

En segundo lugar, se analizó la situación del comercio electrónico en España, tanto antes como después de la pandemia, profundizando especialmente en los meses de confinamiento, donde el comercio electrónico alcanzó niveles inimaginables, especialmente en las categorías de productos de alimentación, hogar, tecnología y entretenimiento. Además, se analizó el impacto del Covid-19 en las distintas empresas españolas, resultando ser El Corte Inglés, Amazon y Aliexpress los grandes triunfadores durante los duros meses de confinamiento, frente a las pymes o pequeñas empresas, que se vieron obligadas a invertir en digitalización y en crear alianzas comerciales con empresas de mayor tamaño.

Una vez analizada toda la situación anterior, que confirmaba el asombroso crecimiento del comercio electrónico, se procedió a estudiar aquellos retos y aspectos que las empresas debían cuidar, con el fin de seguir manteniendo e intensificando su actividad online y garantizar una buena experiencia de compra al cliente. Entre los ocho retos identificados, debemos destacar: el cumplimiento de los plazos de entrega establecidos, los posibles imprevistos en la cadena de suministros y cambios en la demanda y la ciberseguridad, los cuales se vieron especialmente intensificados por la pandemia.

Finalmente, se realizaron unas entrevistas a dos profesionales del sector de la moda estrechamente relacionadas con el E-commerce. Gracias a estas entrevistas, que nos han ofrecido un punto de vista más concreto y detallado sobre su situación particular, se ha podido confirmar y corroborar toda la literatura anterior. Igualmente, hemos podido comprobar una actitud muy optimista desde ambos puntos de vista, los cuales nos han mostrado los grandes aspectos positivos de esta crisis mundial y la fuerte prosperidad del comercio electrónico a futuro.

Debemos mencionar que las respuestas obtenidas de las entrevistas, las cuales han servido de ejemplo para el caso de grande y pequeña empresa, ofrecen una visión limitada como resultado final. Por lo que, como *limitación principal* a la hora de llevar a cabo la investigación destacamos la dificultad de encontrar otros profesionales de ecommerce disponibles para entrevistar, que nos pudiesen ofrecer distintos puntos de vista. Esto nos lleva a una *posible extensión del trabajo*: obtener un número de entrevistas aún más amplio, y de todos los sectores, no solo del sector de la moda, que nos permita conseguir unos resultados más exactos y rigurosos, con el fin de ofrecer un punto de vista más objetivo y real de toda esta situación.

Adicionalmente, una vez resumidos todos los puntos abarcados a lo largo de la investigación, me gustaría añadir dos posibles *futuras líneas de investigación*, que también podrían ser objeto de interés. En primer lugar, un área de estudio que ha sido nombrada en un inicio, pero que no ha sido posible de abarcar, debido a tener que concretar la temática principal del trabajo, son las relaciones B2B, las cuales también podrían ser objeto de una posible investigación a futuro. Del mismo modo, también podría haber sido interesante realizar la investigación sobre el impacto del Covid-19 en un sector concreto, como por ejemplo el sector turístico, que sabemos que ha sido fuertemente perjudicado y del que sería muy interesante poder explorar.

Por último, a modo de *reflexión final*, me gustaría concluir el trabajado con las siguientes consideraciones. En primer lugar, hemos podido ver, como el e-commerce en España ha estado creciendo intensamente estos últimos meses debido al Covid-19. No obstante, debe afrontar muchos retos aún para poder mejorar y alcanzar la madurez que tienen otros países líderes en el sector. Por ello, se debe seguir trabajando en crear e implementar estrategias que permitan a las empresas posicionar sus productos en internet, mejorar la experiencia de compra y satisfacer la necesidad de un mercado que cada vez es más exigente, inquieto, innovador y acelerado.

El hecho de que tantas empresas hayan tenido que verse forzadas a cambiar sus antiguos modelos de negocio, y adentrarse a una nueva realidad de forma tan repentina (mediante grandes inversiones en tecnología y digitalización, las apuestas en innovación y en estrategias más dinámicas y adaptables a los clientes, el refuerzo de la ciberseguridad, etc.), ha traído consigo consecuencias muy positivas, que de no haber sido por la Covid-

19, nunca hubiesen llegado a plantearse. Todo esto, aunque a corto plazo ha supuesto ser un proceso de cambio sumamente agotador, complejo y costoso, el cual ha provocado el cierre de muchos negocios que no podían seguir el ritmo, a largo plazo ha traído grandes recompensas, haciendo a estas empresas más fuertes y competentes.

No obstante, también debemos mencionar, que por muy fuertes y solidas que sean estas empresas, a medida que va pasando el tiempo, aparecerán nuevas amenazas. Concretamente, uno de los retos que posiblemente empiece a surgir y se agudice en estos próximos meses a medida que la crisis sanitaria empiece a suavizarse será esa nueva realidad postpandémica. Como consecuencia de la reincorporación de la normalidad y la pérdida del miedo de las personas a comprar en la tienda física, muchas empresas posiblemente se tengan que enfrentar a un descenso de sus ventas online, lo que generará grandes pérdidas económicas. En algunos de los casos incluso, se puede producir un exceso de inventario o de stock, debido al descenso de demanda. Por ello se recomienda a estas empresas retail que luchen por adelantarse a los distintos tipos de situaciones que pueden darse en un futuro, que sigan muy de cerca los cambios en el mercado, que lleven a cabo procesos solidos de planificación, que luchen por construir una capacidad de adaptación y reacción de lo más inmediata, que fortalezcan sus principales medios de comunicación, y sus relaciones con los clientes, incentivándolos a comprar y que sigan luchando por mantener una buena posición a lo largo de esta nueva etapa.

Para concluir, podemos afirmar que tanto la forma de vivir como de comprar se está transformando a una velocidad sin precedentes. Por lo tanto, y debido a la gran incertidumbre en la que todos estamos inmersos, no podemos decir con seguridad cuáles de las nuevas costumbres se mantendrán y cuáles retornarán. Pero, lo que sí sabemos es que con certeza el sector del e-commerce ha sido el gran triunfador esta pandemia, y que muy probablemente siga dando mucho que hablar en los próximos años.

Personalmente, no creo que la tienda física vaya a desaparecer, ya que no solo ofrece mayores ventajas a la hora de poder probarte el producto y ofrecer un trato más personal y directo, sino que también es una forma de comprar que te permite desconectar del mundo de las nuevas tecnologías, el cual, en mi opinión, a veces es demasiado absorbente. No obstante, sí creo que a raíz de la pandemia, muchos hábitos han cambiado, y muchas personas que desconocían el mundo de la compra online, han perdido los miedos e inseguridades que esto les provocaba, fomentando su demanda y fortaleciendo y captando

nuevos clientes. En conclusión, considero que cada vez más personas van a acudir al método de compra online, y que su esfera de control e influencia se expandirá a un público mucho más variado y diverso que antes. No obstante, y por muy cómodo y disponible que sea este método de compra, no creo que se convierta en la única opción para los clientes, sino que personalmente, considero que las personas van a seguir optando por una modalidad omnicanal, combinando tanto la compra online, como física.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Accenture (2020). *Cambio de canal: priorizando el e-commerce Gestionando el impacto económico y humano del COVID-19*. Recuperado de <https://www.accenture.com/acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-19-Channel-Shift-Prioritizing-Digital-Commerce-ES.pdf>
- Alice and Olivia (2020). *Alice and Oliva Exclusive Perks*. Recuperado de <https://www.aliceandolivia.com/personal-shopping.html>
- Antonio, J. (2020, 17 julio). *El pequeño comercio se hunde tras perder el 60% de sus ingresos en la pandemia*. La Razón. Recuperado de <https://www.larazon.es/economia/20200717/qpwtqx7ltzemvgtpx5daehpgq.html>
- Banco Mundial (2020). *SME Finance*. Recuperado de <https://www.worldbank.org/en/topic/smenance>
- Barrabés, C. (2003). *Gran Enciclopedia Aragonesa OnLine*. Recuperado de http://www.encyclopedia-aragonesa.com/voz.asp?voz_id=20055
- Barrientos Felipa, P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 41-56. Recuperado de <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- BBC News Mundo (2020, 14 mayo). *La economía y el coronavirus: los negocios ganadores y los sorpresivos perdedores durante la pandemia*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52647431>
- Boira, G. (2020, 9 septiembre). *La importancia de apostar por el producto nacional en tiempos de Covid*. elEconomista. Recuperado de <https://www.economista.es/opinion-blogs/noticias/10760002/09/20/La-importancia-de-apostar-por-el-producto-nacional-en-tiempos-de-Covid.html>
- C.R.G., (2020, 30 abril). *Amazon eleva un 26% las ventas pero gana un 29% menos*. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/04/30/5eab39a0468aeb13f8b45f0.html>

- Castillo, I. (2020, 28 octubre). *Las empresas elevarán la inversión en ciberseguridad por la pandemia*. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia/2020/10/28/5f988fe5e5fdea8c6e8b4644.html>
- CEPYME (2020). *Barómetro Pymes*. Recuperado de https://www.cepyme.es/wp-content/uploads/2020/03/BAROMETRO-PYMES-2020-CEPYME-V2-2020-03-25-23_59_55.pdf
- CMT (2013). *Informe e-commerce*. Recuperado de https://www.cnmc.es/sites/default/files/1529807_7.pdf
- Comisión Europea (1997, abril 18). *Iniciativa europea sobre el comercio electrónico*. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=LEGISSUM%3A132101>
- CNMC (2020a, enero 3). *El comercio electrónico roza en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2019*. Recuperado de: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-roza-12000-millones-2T2019/20200103>
- CNMC (2020b, octubre 2). *El comercio electrónico superó en España los 12.200 millones de euros en el primer trimestre de 2020, un 11,6% más que el año anterior*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/CNMC/ecommerce-1T2020-20201002>
- CNMC (2021, enero 8). *El comercio electrónico superó en España los 12.000 millones de euros en el segundo trimestre de 2020, un 0,2% más que el año anterior*. Recuperado de <https://www.cnmc.es/novedad/prensa/ecommerce-2T-20210108>
- del Águila, A.R. (2000). *Comercio electrónico y estrategia empresarial: Hacia la economía digital* (1.a ed.). Madrid: RA-MA Editorial.
- Deloitte (2020a). *El estado de la ciberseguridad en España. Digitalización, teletrabajo y ciberataques en tiempos de pandemia*. Recuperado de <https://deloitte.survey.fm/el-estado-de-la-ciberseguridad-en-espana>

- Deloitte (2020b). *COVID-19 Gestión del riesgo y las interrupciones en la cadena de suministro*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/strategy/cl-Covid19_POV_SupplyChain.pdf
- Deloitte (2021). *Deloitte Global State of the Consumer Tracker*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/consumer-tracker.html>
- Ecommerce News. (2013). *Manual Ecommerce 2013: 21 tips para mejorar tus ventas*. (2013). *Ecommerce News Magazine*. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/wp-content/uploads/2013/10/Manual-ecommerce-21tips.pdf>
- El Mercantil. (2020). *Día reconvierte supermercados en dark stores para responder a los picos online del coronavirus*. (2020, 16 diciembre). Recuperado de: <https://elmercantil.com/2020/03/30/dia-reconvierte-supermercados-en-dark-stores-para-responder-a-los-picos-del-coronavirus/>
- Fernández-Portillo, A., Sánchez-Escobedo, M. y Hernández, R. (2015, septiembre). *E-Business y E-commerce. Dos aspectos diferentes de la empresa actual*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5219380>
- Fernández, M. (2020, 20 abril). *Así funciona la app de Mercadona para hacer la compra online*. El Español. Recuperado de https://www.elespanol.com/omicron/20200420/funciona-app-mercadona-hacer-compra-online/483951850_0.html
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment. *Proceedings of the Global Conference on Business and Finance*.
- Galeano, S. (2020, 23 abril). *Amazon aumenta su liderato como mayor marketplace de España (TandemUp, 2020)*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/amazon-aumenta-su-liderato-como-mayor-marketplace-de-espana-tandemup-2020/>

- Gariboldi, G. (1999, julio). *Comercio Electrónico: conceptos y reflexiones básicas*. Buenos Aires: INTAL. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Comercio-electronico-Conceptos-y-reflexiones-basicas.pdf>
- Gispert, B. (2020, 25 mayo). *El comercio electrónico vive una maduración exprés con la pandemia*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20200525/481374074471/comercio-electronico-e-commerce-online-alimentacion-moda-restauracion.html>
- Gispert, B. (2021, 3 febrero). *Amazon duplica beneficios hasta los 21.300 millones en 2020*. La Vanguardia. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/economia/20210203/6219084/amazon-duplica-beneficios-7-200-millones.html>
- Glovo. (2021). *Glovo: Pedidos y comida a domicilio en España*. Recuperado de <https://glovoapp.com/es/es/>
- Gobierno de España (2020). *Cifras PYME*. Cifras PYME, IPYME, 2020. Recuperado de <http://www.ipyme.org/es-ES/publicaciones/Paginas/estadisticaspyme.aspx>
- González, A. (2020, 25 mayo). *Cómo está afectando el coronavirus al ecommerce español: 12 estudios sobre el impacto en las ventas online del Covid-19 [Actualizado]*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/como-esta-afectando-el-coronavirus-al-ecommerce-espanol-diferencias-sectores/>
- González, O. (2014). *Comercio electrónico 2.0* (1.a ed.). Madrid: Anaya Multimedia.
- Google Trends (2020). Recuperado de <https://trends.google.es/trends/?geo=ES>
- Griner, D. (2020). *For a World in Quarantine, Ikea Created a Simple Ad About Reconnecting With Your Home*. Adweek. Recuperado de: <https://www.adweek.com/creativity/for-a-world-in-quarantine-ikea-created-a-simple-ad-about-reconnecting-with-your-home/>

- Haro, J. L. (2020, 30 julio). *Los ingresos de Amazon aumentaron un 40% y su beneficio neto alcanzó 5.200 millones en el segundo trimestre*. *elEconomista*. Recuperado de <https://www.economista.es/resultados/noticias/10698738/07/20/Los-ingresos-de-Amazon-aumentaron-un-40-y-su-beneficio-neto-alcanzo-5200-millones-en-el-segundo-trimestre.html>
- Hellín, J. (2020, 16 julio). *Un 45% de los restaurantes asociados a Deliveroo prevé aumentar su personal tras el Covid-19*. *Europapress*. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-45-restaurantes-asociados-deliveroo-preve-aumentar-personal-covid-19-20200716163956.html>
- IAB Spain (2020, julio). *Estudio Anual de ecommerce 2020*. Recuperado de <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2020/>
- IBM (2014). *Authenticity and advantage in an omnichannel world*. Recuperado de <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/uvw12385gben/UVW12385GBEN.PDF>
- ICC (2020). *A Call to Action to Save Our SMEs*. Recuperado de <https://iccwbo.org/media-wall/news-speeches/icc-calls-for-urgent-action-to-save-our-smes/>
- Inés Martín Alcalde (2021). Recuperado de <https://inesmartinalcalde.com>
- Jiménez, M. (2020, 2 junio). *PcComponentes eleva sus ventas un 300% en el confinamiento y factura 404 millones en 2019, un 12% más*. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/02/companias/1591100366_754067.html
- Keating, E. (2020). *Sales for Australian Toilet Paper Brand Who Gives A Crap Take Off in the UK, Following Massive Demand at Home*. *Smart Company*. Recuperado de <https://www.smartcompany.com.au/industries/retail/australian-toilet-paper-who-gives-a-crap-uk/>
- Krishnamurthy, S. (2004, enero). *A Comparative Analysis of eBay and Amazon*. Recuperado de <http://faculty.washington.edu/sandeep/d/amazonebay.pdf>

- Kumar, V., & Raheja, G. (2012). BUSINESS TO BUSINESS (B2B) AND BUSINESS TO CONSUMER (B2C) MANAGEMENT. *International Journal of Computers & Technology*, 3, 447-451. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.299.8382&rep=rep1&type=pdf>
- Laudon, K., Guercio, C. (2019). *E-Commerce 2019: Business, Technology and Society* (1.a ed.). Nueva York: Pearson.
- Lema, M. (2020, 7 abril). *Las ventas online de los supermercados se disparan un 74% en la segunda semana de confinamiento*. El País. Recuperado de <https://elpais.com/economia/2020-04-07/las-ventas-de-los-supermercados-suben-un-74-en-la-segunda-semana-de-confinamiento-y-se-dispara-el-canal-online.html>
- Liping, Z. (2018, 31 enero). *Taobao Hopes to Charm Seniors With Large Print*. Sixth Tone. Recuperado de <https://www.sixthtone.com/news/1001652/taobao-hopes-to-charm-seniors-with-large-print>
- Liu, N. (2020, 1 mayo). *Alibaba aprovecha pandemia por Coronavirus para expandirse*. Milenio. Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/financial-times/alibaba-aprovecha-pandemia-por-coronavirus-para-expandirse>
- Martínez Olmos, D. I. (2017, julio). E-commerce y Retos Logísticos. *Mundo Logístico*. Recuperado de https://www.miebach.com/fileadmin/user_upload/DynamicContent/Publication/Downloads/2017/Mundo_logistico.pdf
- Merino, P. P. (2020, 30 julio). *El Corte Inglés apuesta por la consolidación de tiendas físicas y online como centros de experiencia de compra*. Ecommerce News. Recuperado de <https://ecommerce-news.es/el-corte-ingles-apuesta-por-la-consolidacion-de-tiendas-fisicas-y-online-como-centros-de-experiencia-de-compra/>

- Minsait (2020, abril). *El impacto del coronavirus en el e-commerce Nuevas oportunidades para el consumo*. Recuperado de <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/el-impacto-del-coronavirus-en-el-e-commerce#>
- Mytheresa (2021). Recuperado de: https://www.mytheresa.com/euro_en/women.html
- Naciones Unidas (2020). *A UN framework for the immediate socio-economic response to COVID-19*. <https://unsdg.un.org/resources/un-framework-immediate-socio-economic-response-covid-19>
- Narbona, J. L. (2020). Asegurando el «e-commerce»: vulnerabilidades y retos. *Harvard Deusto Marketing y Ventas*, 160, 52-59. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7331413>
- Nielsen (2020). *Covid-19: The Unexpected Catalyst for Tech Adoption*. Recuperado de <https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2020/covid-19-the-unexpected-catalyst-for-tech-adoption/>
- OIT (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo*. Cuarta edición. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf
- okdiario. (2020, 26 marzo). *Se dispara el gasto en cintas de correr en AliExpress por el estado de alarma decretado por el coronavirus*. okdiario. Recuperado de <https://okdiario.com/economia/dispara-gasto-cintas-correr-aliexpress-estado-alarma-decretado-coronavirus-5364504>
- OMC (1998, septiembre). *Programa de Trabajo sobre el Comercio Electrónico*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm
- OCDE (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015*. Recuperado de http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf
- Osorio, V. M. (2020, 19 junio). *El Corte Inglés gana 310 millones en 2019, un 20% más, y logra su mayor beneficio en 9 años*. Expansión. Recuperado de

- <https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2020/06/19/5ecc829e468aeb e7378b4573.html>
- Parra, E. (2020, 15 julio). *Auchan Retail se alía con Glovo para la entrega a domicilio en España, Portugal, Polonia y Ucrania*. Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-auchan-retail-alia-glovo-entrega-domicilio-espana-portugal-polonia-ucrania-20200715173805.html>
 - Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Javier Vergara Editor.
 - Prieto, M., (2011, 30 septiembre). *Amazon pone las pilas a sus rivales españoles*. Expansión. Recuperado de <https://www.expansion.com/2011/09/30/empresas/digitech/1317413282.html>
 - PwC (2019). *European Private Business Survey*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/economia/european-private-business-survey-2019.html>
 - PwC (2021). *Digital Trust Survey 2021. Retos actuales y perspectivas de ciberseguridad*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/transformacion-digital/global-digital-trust-insights-ex>
 - Red Española del Pacto Mundial (2020, junio). *Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible*. UN Global Compact. Recuperado de <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2020/06/Gu%C3%ADa-Pymes-y-COVID-19-hacia-una-recuperaci%C3%B3n-sostenible.pdf>
 - Reeves, M., Faeste, L., Chen, C., Carlsson-Szlezak, P., Whitaker, K. (2020) *How Chinese Companies Have Responded to Coronavirus*. Harvard Business Review. Recuperado de <https://hbr.org/2020/03/how-chinese-companies-have-responded-to-coronavirus>
 - Rois, S. (2020, 22 enero). *Historia de El Corte Inglés en ecommerce: pasado, presente y futuro del gigante del retail español*. Marketing 4 Ecommerce. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-el-corte-ingles-en-ecommerce/>
 - Seoane, E. (2005). *La Nueva Era del Comercio Electrónico* (1.a ed.). Vigo:

Ideaspropias Editorial.

- Sereno, E. (2020, 25 mayo). *Omnicanalidad y digitalización para la supervivencia del pequeño comercio*. *elEconomista*. Recuperado de <https://www.economista.es/aragon/noticias/10562997/05/20/Omnicanalidad-y-digitalizacion-para-la-supervivencia-del-pequeno-comercio.html>
- Sotelo, R. (2020, julio 3). *La facturación anual del ecommerce español roza los 50.000 M€ (+25%) y bate un nuevo récord*. *Marketing 4 Ecommerce*. Recuperado de <https://marketing4ecommerce.net/la-facturacion-anual-del-ecommerce-espanol-roza-los-50-000-me-25-y-bate-un-nuevo-record/>
- TandemUp (2020). Recuperado de <https://tandemup.net>
- Thomas, J., Ronald, W., Whitehill, K. (2005). *Kleppner Publicidad* (16.a ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Tobar, S. (2020, julio 27). *Así ‘cortejó’ Glovo a los grandes ‘super’ de España para acaparar su ecommerce*. *El Español*. Recuperado de https://www.lespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20200727/cortejo-glovo-grandes-super-espana-acaparar-ecommerce/508199549_0.html
- Trincado, B. (2021, 17 febrero). *El Corte Inglés y Mercadona están entre las 100 marcas de distribución más valiosas del mundo*. *Cinco Días*. Recuperado de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/17/fortunas/1613561155_232953.html
- Tro, T. G. (2020, 20 abril). *Mercadona reactiva la compra online en Madrid durante el estado de alarma por coronavirus*. *LaSexta*. Recuperado de https://www.lasexta.com/noticias/economia/consumo/mercadona-reactiva-compra-online-madrid-estado-alarma-coronavirus_202004205e9d534ff100300001937293.html
- Wayra (2020). *Estudio Impacto económico por el COVID19 en Startups*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1rTtEQ5krIX8j1BB5ofdxDI8iwdim9nrn/view>

- Yiying, F. (2020). *How Covid-19 Sparked A Silver Tech Revolution in China*. Sixth Tone. Recuperado de <https://www.sixthtone.com/news/1005303/how-covid-19-sparked-a-silver-tech-revolution-in-china>
- Zoellner, D. (2020). *Coronavirus: Amazon suspends all shipments to its warehouses except medical supplies and 'high-demand' products*. Independent. Recuperado de <https://www.independent.co.uk/news/world/americas/coronavirus-amazon-suspends-delivery-shipments-stock-price-a9406951.html>
- Zorrakino, D. (2020, 28 abril). *Glovo duplica las altas de nuevos socios durante la crisis del Covid-19*. Europapress. Recuperado de <https://www.europapress.es/catalunya/noticia-glovo-duplica-altas-nuevos-socios-tesis-covid-19-20200428174304.html>

8. ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista 1: MyTheresa.

1. ¿De qué manera consideras que el covid-19 ha afectado a tu empresa en concreto?

En el caso de Mytheresa, el impacto del covid-19 ha sido muy positivo. Especialmente en los siguientes puntos:

- Aumento de las ventas
- Aumento del tráfico en la web y en la app
- Aumento del brand awareness
- Adaptación total de los empleados corporate al teletrabajo (casi a un 100%, con opción de ir a la oficina si se desea)

2. ¿Habéis percibido un aumento en las compras online durante el confinamiento?

Si, hemos percibido un aumento considerable en todas las categorías que ofrecemos (Mujer, Hombre, Niño).

Esto se debe principalmente a dos factores importantes:

1. Los consumidores se han visto forzados a comprar exclusivamente online, ya que las tiendas han estado cerradas y/o los consumidores han estado confinados en sus casas
2. Los consumidores de artículos de lujo en general no se han visto afectados económicamente por esta situación. A esto se suma el hecho de que Mytheresa ha podido seguir funcionando con ‘normalidad’ a lo largo de toda la pandemia: nuestro almacén ha trabajado a rendimiento habitual sin haber tenido que cerrar en ningún momento, lo cual no ha sido el caso de algunos de nuestros competidores.

3. ¿Cuáles son los principales problemas a los que os habéis tenido que afrontar durante el confinamiento?

El principal problema para nosotros ha sido el retraso de envíos y entregas, tanto de las marcas a nuestro almacén como de nuestro almacén a los clientes. Esto se debe a que muchas marcas tuvieron que cerrar sus centros de producción y almacenes debido a la pandemia, y también a las regulaciones aduaneras más estrictas, lo que ha retrasado fuertemente los envíos entre diferentes países.

4. ¿Qué medidas habéis tenido que implantar para frenar dichos problemas?

Hemos tenido que posponer algunas campañas y lanzamientos de productos. Además, para compensar a nuestros clientes por problemas de entrega, tuvimos una promoción especial de envío gratuito una vez superamos la parte más dura de la pandemia.

5. ¿Cómo habéis tenido que adaptar vuestras ofertas/ productos/estrategias para que los clientes se mantengan satisfechos?

Hemos tenido que adaptar nuestra estrategia en todos los sentidos para empatizar con la situación, algunos ejemplos son: style edits sobre 'loungewear' en lugar de looks de oficina / looks de fiesta, etc., ofrecer envío gratuito y otras promociones para impulsar las ventas y/o compensar retrasos de envío, adaptar la forma en que trabajamos con influencers reemplazando el contenido más elaborado por contenido creado en sus casas de forma más casual, etc.

Además, estamos constantemente pensando en nuevas formas de conectar con nuestros clientes digitalmente: eventos online para nuestros clientes top, colaboraciones con artistas e influencers, contenido de video como entrevistas a diseñadores... Instagram ha sido nuestro principal canal de comunicación durante el confinamiento.

6. ¿Qué tres elementos consideras esenciales para mejorar la experiencia de compra de los clientes?

1. Una plataforma lo más 'user-friendly' posible y 'responsive': estética, con un diseño que se ajuste a todo tipo de dispositivos, intuitiva, con buena calidad de imágenes presentadas de forma homogénea, información y descripción detallada de cada producto, etc

2. Ofrecer inmediatez en la mayor medida de lo posible: redirigir al check-out lo más rápidamente posible, ofrecer same day delivery en los países donde sea posible (además de envíos estándar 2-3 días laborables), en el caso de los productos de lujo ofrecer devoluciones gratuitas con la etiqueta preparada para que el cliente solo tenga que llamar a programar la recogida o dejarlo en una oficina de correos, etc

3. Brindar una atención al cliente impecable: atención en todos los idiomas de los países de envío, respuesta lo más inmediata posible (en mi opinión 2h de respuesta máximo es lo ideal), ofrecer compensaciones cuando ha habido cualquier problema con la compra (código de descuento para próximo pedido, envío gratuito...), etc

7. ¿Crees que este impulso del ecommerce es temporal? ¿Cómo ves el sector del ecommerce en un futuro?

Creo que este grandísimo impulso si es temporal. En mi opinión cuando las tiendas físicas re-abran con normalidad y la gente vuelva a tener más opciones de compra que el online, las ventas volverán a repartirse de forma similar a la que conocíamos antes de la pandemia. Sobre todo en el caso de los productos de lujo, para los cuales la experiencia de compra online difícilmente puede competir con la experiencia de atención de lujo en tienda. Sin embargo, sí que creo que esta situación ha sido la ocasión de probar la experiencia de compra online para muchos consumidores escépticos, lo cual nos ha hecho ganar muchos nuevos clientes a empresas como mytheresa, que en parte se mantendrán aunque las tiendas físicas re-abran.

No tengo ninguna duda de que el ecommerce es el futuro del comercio para la gran mayoría (si no para todas) las industrias y sin duda la pandemia ha ayudado a acelerar el proceso de digitalización que ya estamos viviendo desde hace años.

8. ¿Cuáles son los principales retos postpandémicos a los que os afrontareis como ecommerce?

- Adaptar nuestra oferta y nuestras campañas a las nuevas ‘fashion seasons’ (que están cambiando enormemente tras la pandemia), así como a los niveles de producción limitados de nuestros partners
- Volver a competir con las tiendas físicas que serán más competitivas que nunca después de haber estado cerradas durante la pandemia (en nuestro caso más bien con centros comerciales multimarca de lujo como son Harrods, Dubai Mall, Selfridges, etc)
- Satisfacer a unos consumidores ahora aún más exigentes a todos los niveles – esperan envíos inmediatos, que eliminemos los gastos de envío...

9. ¿Qué ventajas sacarías de toda esta situación actual que estamos viviendo?

Creo que a todas las empresas nos ha dado mucho que pensar esta pandemia, tanto a nivel de estrategia de negocio como a nivel de organización interno. En lo referente a la estrategia, todos nos hemos enfrentado al reto de tener que adaptarnos a una nueva situación y de reinventar nuestro modelo de negocio para hacer frente a las distintas restricciones y problemas derivados de las mismas. En mi opinión, esta ha sido una gran lección para todos de lo importante que es tener capacidad de adaptación y de respuesta rápida frente a lo inesperado.

A nivel de la organización interna de las empresas, hemos descubierto (o demostrado) que el teletrabajo funciona, que existen alternativas de vida laboral más allá del 9 a 6 de lunes a viernes, del ‘calentar silla’ hasta que se vaya el jefe... Creo que todos los trabajadores aspiramos ahora a una vida mucho más equilibrada, en la que tanto los horarios como el lugar de trabajo deben ser mucho más flexibles que antes de la pandemia.

10. ¿Qué consejos darías a aquellas empresas que se están iniciando en el mundo del ecommerce?

Sin duda el mundo del ecommerce es súper competitivo, pero también es en el que más competidores caben. El mayor consejo que puedo dar a los emprendedores que se están iniciando en el sector es a aprender de los ‘players’ existentes de su misma industria: qué les funciona, qué no les funciona, desde el punto de vista del consumidor que es fácil, que

es atractivo, que agradeces recibir como usuario y que no te gusta... Dentro de que por supuesto es importante el diferenciarse y crear algo nuevo, creo que muchas veces los emprendedores olvidan la gran herramienta de aprendizaje que representan las empresas ya existentes tanto en 'dos' como en 'dents'.

Otros puntos esenciales son: elegir muy bien a sus partners, tener muy claro el target y tenerlo en mente para absolutamente todo, buscar nuevas maneras de conectar con los consumidores, crear contenido de valor en todos los canales (no solo en su web, sino también en redes sociales, etc), seguir muy de cerca los cambios en el mercado para tener esta capacidad de adaptación y reacción tan importante... La lista sería infinita! Lo importante es que se atrevan con ello con muchas ganas e ilusión, teniendo una idea de negocio muy clara y fuerzas para hacer frente a todos los retos que vengan.

1. ¿De que manera consideras que el covid-19 ha afectado a tu empresa en concreto?

Pues en nuestro caso y siendo uno de los sectores más afectados por el COVID ya que no se pueden celebrar ni fiestas ni bodas por supuesto, nos vimos ante una situación en la cual no podíamos usar nuestro principal producto y pues nos vimos bastante afectadas. Tuvimos que reaccionar rápido por lo tanto nos reinventamos y sacamos dos nuevas líneas tanto de novia como de calle. Con respecto a las novias lo que vimos es que la gente estaba haciendo bodas muy pequeñas y muy familiares, y que después, una vez esto pasase, tenían la intención de hacer una fiesta para celebrarlo a lo grande. Entonces lo que hicimos es hacer una colección 'Pret a porter' que es muchísimo más barata ya que la gente haciendo una boda tan pequeña se gasta muchísimo menos dinero en un vestido bueno. Y bueno esto a día de hoy sigue pasando, que nadie pretende gastarse mucho dinero en su vestido de novia en circunstancias como estas. Por otro lado, nos lanzamos a sacar una línea más de calle en la que sacamos camisas de diario y chaquetas un poquito más especiales que lo que puede tener cualquier tienda como por ejemplo Zara, y la verdad es que ha funcionado muy bien. ¡Asique por ahora nos hemos mantenido muy bien en todo este tiempo! tocamos madera...

2. ¿Habéis percibido un aumento en las compras online durante el confinamiento?

Si, te diría que sí que hemos percibido un aumento bastante grande en las compras online. Nuestras ventas posiblemente el año pasado eran un 70 % de productos de nuestra tienda física y un 30 % de productos online aproximadamente. Y este año te diría que ha pasado a ser un 30% en tienda física, y un 70% online, o sea que las cifras se han dado la vuelta completamente. También es verdad que los productos que se han vendido son mucho más fácil de vender online que los trajes de invitada para bodas por ejemplo. Asique sí que lo hemos lo hemos notado un montón, hasta incluso en los trajes de novia o de invitada, ya que la gente no se puede desplazar a Madrid con todos estos problemas de confinamiento y restricciones.

3. ¿Cuáles son los principales problemas a los que os habeis tenido que afrontar durante el confinamiento?

Bueno pues los problemas principales han sido principalmente relacionados con la producción sobre todo, porque nosotros estamos acostumbrados a producir unas cantidades que en el mundo de la moda son bastante fundamentales, como seguramente sea en la mayoría de producciones. Y al final nos hemos tenido que readaptar también, otro de los grandes cambios que hemos tenido que afrontar con el COVID. Así que en vez de hacer producciones tan grandes para no quedarnos con Stock, lo que estamos haciendo son las cosas más por encargo. Es decir, que hemos cambiado completamente el sistema de producción y de venta, que ahora es 1x1, me encargas uno, produzco uno, para no quedarnos con exceso de stock, que ese ha sido un gran problema. De repente un día iba fenomenal, vendíamos un montón y al día siguiente se paralizaba todo, se cerraban las comunidades, por eso y al estar ante continuos cambios decidimos producir por encargo para no correr más riesgos.

4. ¿Qué medidas habéis tenido que implantar para frenar dichos problemas?

Bueno esta te la he contado en la anterior. Que básicamente, hemos tenido que hacer producciones mucho más pequeñas y adaptarnos a ello, para poder vivir tranquilamente el día a día, e intentar tener el mínimo Stock posible. Y bueno, todo esto supone muchísimo más esfuerzo porque tienes que estar todo el día yendo a los talleres de producción, o sea es una manera muchísimo peor y más lenta, pero bueno es la que mejor funciona.

5. ¿Como habéis tenido que adaptar vuestras ofertas/ productos/ estrategias para que los clientes se mantengan satisfechos ?

Pues principalmente mediante rotación de productos, adaptándonos a cada cliente, a cada necesidad, y sobre todo adaptándonos a los tiempos, que de repente teníamos un caso que una persona necesitaba un vestido para mañana, y nosotras tener que encargarnos de ello con la máxima urgencia y rapidez.

6. Qué tres elementos consideras esenciales para mejorar la experiencia de compra de los clientes?

Creo que en nuestro caso la atención personalizada siempre es un triunfo y eso conlleva que adaptemos cada vestido a cada clienta que eso creo que también es un plus frente a

nuestra competencia. También nuestro asesoramiento tan personalizado, a nivel por ejemplo complementos, etc. Es decir, no solo quedarnos en vender un vestido sino en ayudarlas a como llevar ese vestido, aconsejarlas. Todo esto nuestros clientes nos lo agradecen un montón. Y después, otro buen punto para nuestras clientes es que las personas que diseñamos la ropa, somos las mismas que las que lo vendemos.

7. ¿Crees que este impulso del ecommerce es temporal? ¿Cómo ves el sector del ecommerce en un futuro?

Yo creo que el eCommerce ha venido para quedarse y creo que es una nueva forma de compra que obviamente todo este confinamiento y todos esta crisis del COVID nos ha ayudado a ir mucho más rápido con ella. Creo que es muy cómoda, que ha obligado a mucha gente a probarlo, como por ejemplo a gente que es mas mayor, y que a lo mejor, de no ser por la situación, nunca se hubiese adaptado tan rápidamente. Creo que el COVID, ha acelerado el mundo del ecommerce y creo que que ha venido para quedarse 100 x 100. Creo que es una manera muy cómoda de adquirir un producto y muy fácil para el cliente, mucho más que ir a una tienda que pienso que se va más por el plan que por la comodidad.

8. ¿Cuáles son los principales retos postpandémicos a los que os afrontareis como ecommerce?

Bueno pues yo creo que después de todo esto, sobre todo hace falta invertir muchísimo más en eCommerce. lo que pasa es que obviamente en plena crisis pues quizás no es el mejor momento, pero obviamente nuestro plan es invertir a lo bestia en ello y en mejorar la web, mejorar su funcionalidad, la imagen física... Queremos invertir un montón en ello. Después pues, por supuesto, seguir adaptándonos y aprendiendo más cada día sobre nuestros clientes porque para nosotros es un mercado completamente nuevo

9. ¿Que ventajas sacarías de toda esta situación actual que estamos viviendo ?

Pues yo creo que últimamente se ha escuchado mucho pero es así, que de las crisis siempre la gente es cuando mejores ideas saca, y creo que en nuestro caso hemos conseguido un nuevo nicho de mercado que es la ropa más casual que en ningún caso nos planteamos sacar y ha sido un absoluto triunfo. Creo que tiene un filo muy grande y que por supuesto vamos a seguir atacando esa parte del mercado a partir de ahora, o sea que

nos hemos abierto a otras salas que creo que si no hubiese habido esta crisis del COVID no nos hubiésemos abierto.

10. ¿Qué consejos darías a aquellas empresas que se están iniciando en el mundo del ecommerce?

Pues yo creo que hay que estar muy encima del cliente porque están en constante cambio. También creo que por lo menos en nuestro caso las redes sociales tienen un papel muy importante en las ventas de eCommerce, *muy muy muy* importante y que además, te permiten estar muy cerca del cliente y conocerlo mucho más, hablar con él directamente y saber qué es lo que quiere saber, cómo lo quiere... Entonces creo que tiene que ir todo en conexión, las redes sociales con el eCommerce están muy unidas, y vamos también con la web. Además, creo que las analíticas que te hacen, tanto una como la otra, están muy unidas y tienes que a través de ellas conocer bien a tu cliente y adaptarte mucho a él.