



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

La irrupción del e-commerce y su influencia en la forma de vender de las empresas.

Caso Pastelerías Mallorca

Borja Sánchez-Cabezudo Moreno

Alberto Colino Fernández

Madrid

Mayo 2015

Borja
Sánchez-Cabezudo
Moreno

**La irrupción del e-commerce y su influencia en la forma de vender de las empresas.
Caso Pastelerías Mallorca.**



Índice

<i>Abstract</i>	4
1. Introducción.....	5
2. Marco Teórico: Un fenómeno en auge.....	7
2.1. Comercio tradicional vs. Comercio electrónico.....	8
i. Descripción del comercio tradicional y electrónico.....	8
ii. Tipos de e-commerce.....	8
iii. Principales diferencias entre ambos tipos de comercio.....	10
iv. Ventajas y desventajas del e-commerce para el cliente y para las empresas.....	11
v. Requerimientos para el empresario.....	16
vi. Claves de éxito o fracaso.....	18
2.2. Incidencia del e-commerce en la sociedad actual.....	21
i. El rol cambiante de la tienda física.....	24
ii. Influencia de las tecnologías móviles.....	32
iii. Proliferación de las RR.SS.	38
iv. Cambios demográficos.....	41
3. Estudio y análisis de los casos propuestos.....	43
3.1. Empresa tradicional: <i>Zara</i>	44
3.2. Empresas concebidas para la venta online: <i>Amazon</i>	47
4. Caso Pastelerías Mallorca.....	52
5. Conclusión: Diferencias entre los diferentes casos a la luz de los resultados obtenidos.	59
6. Referencias bibliográficas.....	61

Abstract

El presente trabajo titulado “La irrupción del e-commerce y su influencia en la forma de vender de las empresas. Caso Pastelerías Mallorca.” trata de explicar las características de un fenómeno actual como es el *e-commerce*, así como las oportunidades y los retos a los que las empresas del siglo veintiuno deben hacer frente. Busca una respuesta a la pregunta ¿Cómo ha cambiado el comercio electrónico la forma de vender las empresas?

Desarrollo: Para dar respuesta a esta pregunta, se estudian tres casos concretos de implantaciones de tienda online tanto en empresas existentes tradicionales como en empresas concebidas específicamente con el fin de vender a través de internet. Los casos de estudio serán los de *Zara*, *Amazon* y por último, *Pastelerías Mallorca*, debido a la conexión familiar del autor con la empresa.

A la luz de los casos estudiados, se observan las múltiples ventajas que el *e-commerce* aporta a prácticamente cualquier tipo de empresa.

Palabras clave: Comercio electrónico, *e-commerce*, online, internet, mercado, empresa tradicional, redes sociales, tienda física, tienda online.



The current paper entitled “The e-commerce irruption and its influence in companies’ selling methods. ‘Case Study: Pastelerías Mallorca” attempts to explain the characteristics of the e-commerce phenomenon as well as the opportunities and challenges that the twenty-first century companies will have to face. Seeks an answer to the question: How has e-commerce changed the companies’ selling methods?

Development: In order to find an answer to this question, three e-commerce cases will be studied, targeting both traditional companies that have implemented an online shop and online based companies that have been newly conceived. The companies that will be studied are Zara, Amazon and Pastelerías Mallorca, due to the author’s family connection with the company.

It can be concluded that there are many opportunities that a company can take advantage of by implementing e-commerce, nearly regardless of the type of company.

Key words: *e-commerce, online, internet, market, traditional company, social media, physical store, online shop.*

1. Introducción

La irrupción de las nuevas tecnologías ha supuesto una revolución en casi todos los ámbitos de la vida y del día a día. En concreto para las empresas, ha supuesto una nueva forma de hacer negocio, y en muchos casos, es la base de muchas nuevas empresas que basan su negocio en la venta por internet, también conocido como *e-commerce*.

No es una tarea difícil identificar las diversas oportunidades que este tipo de venta puede aportar a cualquier empresa; como por ejemplo el alcance global que otorga, la reducción de costes asociada, la reducción de inventarios que posibilita, o la eliminación de horarios de apertura y cierre en una tienda online. Estas ventajas son aplicables tanto a empresas locales tradicionales como a grandes multinacionales, y tanto a empresas con gran historia como a empresas de nueva creación. Esto unido al constante desarrollo de las tecnologías y el internet, hace del *e-commerce* un arma de mucho poder que es muy importante saber utilizar. Asimismo, es vital que las empresas conozcan los retos que supone la implantación de dichos canales de venta, y analizar el nuevo clima competitivo que ello genera en el mercado global. Las empresas tendrán que hacer frente a una competencia tan grande como el mercado al que tienen acceso, es decir, global. Tendrán que luchar asimismo con la inseguridad que los medios de pago online suponen hoy en día, un terreno en el que se deben realizar muchos avances. Además, no todos los productos son ideales para la venta online, debido principalmente a sus características físicas (peso, dimensiones...etc.) o a cuan perecederos son.

Con este trabajo se pretende realizar una investigación sobre este tema, y evaluar la influencia de internet en la forma de vender de empresas tanto tradicionales como modernas.

En el apartado de análisis e investigación, se realizará en primer lugar un análisis general de empresas tradicionales que se han adaptado a esta nueva forma de comercio online; en este caso se tomará como ejemplo la empresa *Zara*. En segundo lugar, se estudiará también el caso de empresas cuya concepción inicial fue la de un negocio online, sin red de tiendas físicas, y por tanto empresas de reciente creación; en este caso se tomará como ejemplo la empresa *Amazon*.

Por último, dada la conexión familiar del autor con la empresa, se realizará un estudio concreto del caso de “Pastelerías Mallorca”. Se trata de una empresa familiar en la cuarta generación de la familia, que pese a las dificultades que el tipo de mercado presenta, ha implantado recientemente diversos sistemas de venta a través de internet y de dispositivos móviles, además de incrementar la presencia en las redes sociales (Facebook, Instagram...etc.). Representa un caso de éxito en cuanto a la implantación del e-commerce como se podrá ver en la investigación.

En este punto, que representará el centro del trabajo, se llevará a cabo un análisis de los datos obtenidos y una entrevista con el director del área de servicio y ventas para obtener una visión interna y real de la acogida que ha tenido la implantación del *e-commerce* en una empresa de un sector (hostelería) que, a priori, no es tan favorable como pueden serlo otros.

Ahora bien, antes de comenzar con la investigación, es necesario definir de forma precisa el fenómeno que se va a tratar. El comercio electrónico, o *e-commerce* trata simple y llanamente de la compraventa de bienes y servicios a través de una plataforma informática, que permite un alcance total y otorga una dimensión global al negocio.

Buscando una definición más completa: “E-commerce o Comercio Electrónico se refiere al uso de medios electrónicos y tecnologías para llevar a cabo una actividad comercial (compra, venta, transferencias, intercambio de productos, servicios o información) ya sea dentro la misma empresa, de empresa a empresa (B2B o *Business-to-business*) o de empresa a consumidor (B2C o *Busniess-to-cosumer*) ”¹

¹ Whinston, Choi & Stahl (1997)

2. Marco teórico: Un fenómeno en auge.

Aunque breve y corta, la historia de esta nueva modalidad de comercio ha demostrado ser revolucionaria. Como veremos más adelante, los números y las cifras hablan por sí solas, y cuando se ha implementado de manera eficiente y eficaz, el efecto ha sido demoledor.

En la coyuntura reciente de la economía española, unido a la crisis y a una contracción del consumo, los pequeños comercios han visto en internet a un enemigo difícil de derrotar, en lugar de identificar las oportunidades que el mismo les puede brindar de cara a aumentar la competitividad.²

Esta situación se asemeja en gran medida a la vivida hace unas décadas cuando empezaron a funcionar las grandes superficies. El comercio *de barrio* vio como las grandes superficies le arrebataban la clientela, motivado por los nuevos hábitos de consumo de los clientes. El pequeño comercio quedó muy tocado al no poder competir en igualdad de condiciones con las grandes superficies. En la actualidad, podemos observar similitudes en el comportamiento del consumidor frente a este nuevo cambio en la tendencia de comprar, lo que está provocando los desplomes de ventas de muchos comercios tradicionales.

² BBVA con tu empresa (2012)

2.1. Comercio tradicional vs. comercio electrónico

i. Descripción del comercio tradicional y electrónico

Para facilitar la comprensión del trabajo, antes de explicar las características que presenta este fenómeno, considero necesario precisar en la esencia de los tipos de comercio que voy a analizar.³

- Comercio tradicional.

Se trata de un sistema de venta cuya característica principal es la forma presencial que tiene, tanto de los proveedores como de los consumidores, aunque se centra más en la relación tienda-cliente final. Una de los requerimientos básicos es la tenencia de un local de venta al público, ya sea en propiedad o en alquiler, lo cual supone de entrada una inversión importante a la hora de establecer un negocio, desde el propio local, a la habilitación del mismo, los carteles o rótulos que puedan ponerse para anunciar la tienda, así como el salario del dependiente o dependientes que haya que contratar para atender a los clientes en el punto de venta.

- Comercio electrónico (e-commerce)

Este tipo de comercio consiste principalmente en la compraventa de productos y servicios a través de plataformas electrónicas como por ejemplo páginas web, redes sociales, aplicaciones móviles...etc. Este tipo de comercio, evita al empresario una serie de costes fijos como los mencionados con anterioridad, lo cual supone una de las grandes bazas de este comercio, pues no tiene que realizar inversiones en locales, dependientes...etc. Además obtiene un alcance global, que analizaremos más adelante.

ii. Tipos de e-commerce

Dentro de la categoría de e-commerce, podemos encontrar diversas categorías dentro del mismo. Las variantes principales son los sujetos implicados en la

³ Manzoor (2010)

actividad comercial.⁴

- *Business-to-business* (B2B): Se refiere al comercio entre empresas, muy común sobretodo en las operaciones entre empresas y proveedores. Los precios son a menudo negociables en función de la cantidad que se compre. Se trata de la categoría más importante de todas, ya que representa una mayor actividad, y el mayor potencial de crecimiento, incluso más que el B2C, que a continuación veremos.⁵ Ejemplos de este tipo de comercio electrónico son IBM, Hewlett Packard, Cisco, Marks & Spencer o Dell.
- *Business-to-consumer* (B2C): Se refiere al comercio entre empresas y el público general, típicamente a través de catálogos y software de carrito de la compra como es el caso de Amazon por ejemplo. Se trata del segundo tipo de comercio electrónico más importante, y el más prematuro.⁶ A pesar de la crisis de las dot-com en los años 2000, ha continuado un crecimiento sostenido tanto en países desarrollados como en los menos desarrollados.⁷
- *Consumer-to-consumer* (C2C): Involucra el comercio entre consumidores, a través de una plataforma que los pone en contacto. Este modelo requiere tres sujetos para su funcionamiento: un consumidor actuando como vendedor, un consumidor actuando como comprador, y una plataforma que actúe como nexo de unión o intermediario. El mejor ejemplo de este tipo de e-commerce es E-bay, una plataforma virtual donde cualquiera puede ofertar un producto para vendérselo a otros usuarios de la plataforma.
- *Business-to-business-to-consumer* (B2B2C): Se trata de un tipo de e-commerce en el que empresas B2C utilizan soporte o apoyo de empresas B2B.
- *Business-to-government* (B2G): Incluye transacciones entre empresas y gobiernos
- *Consumer-to-business* (C2B): Se trata de un tipo de comercio electrónico mucho menos conocido que los B2B y B2C. En este caso, se trata de una operación comercial donde el consumidor decide cuánto va a pagar, y el vendedor decide si lo acepta o lo rechaza. Es un modelo basado en tres

⁴ Manzoor (2010)

⁵ Schneider (2009) citado en Manzoor (2010)

⁶ Andam (2003) citado en Manzoor (2010)

⁷ Slyke, Belanger & Comunale (2004) y Cyr, Bonanni & Ilsever (2004) citados en Manzoor (2010)

sujetos: el consumidor que actúa como vendedor, una empresa actuando como comprador, y un intermediario encargado de la conexión entre comprador y vendedor. Un ejemplo puede ser cuando un consumidor sube un proyecto a la red con un presupuesto determinado. Las empresas luego pueden responder realizando una oferta al proyecto en cuestión.

iii. Principales diferencias entre ambos tipos de comercio

Una vez descritos los dos, voy a explicar brevemente las diferencias más importantes que se pueden observar entre los dos métodos de comercio, para después en el siguiente apartado desarrollar una relación de ventajas e inconvenientes que estas diferencias representan para el empresario y para el cliente.

La principal más notable diferencia la representa la **presencialidad** de la actividad comercial. Mientras que el comercio tradicional esta representado por la interacción física entre un comprador y un vendedor, el electrónico carece de ello. Otro de las más notables diferencias es el alcance global que tiene el comercio electrónico comparado a la localidad que caracteriza al comercio tradicional. Internet no entiende de horarios ni de fronteras, lo cual aporta una globalidad al negocio de la que se puede sacar mucho provecho.

En cuanto a **infraestructuras** necesarias para el desarrollo de la actividad comercial, encontramos grandes variaciones de comercio a otro. Mientras que el tradicional requiere en todo caso un punto de venta al público, y posiblemente un almacén en algún otro sitio, el electrónico, dependiendo de la modalidad puede hasta no disponer de ninguna infraestructura y trabajar directamente desde el proveedor. Asociados a esta diferencia, se encuentran los requerimientos burocráticos y los permisos necesarios para abrir un negocio, que variarán en función de los medios que necesites para el desarrollo de la actividad.

En cuanto a la **publicidad**, suele variar desde su forma más física, mediante carteles y anuncios en prensa, revistas y demás, hasta anuncios en redes sociales, páginas webs, videos...etc.

El **inventario** y el **modo de entrega** del producto también difieren entre sí en los diferentes modelos de negocio. Dependiendo del mismo, se habrá de

mantener un alto nivel de inventario físico, frente a un inventario reducido, incluso sin necesidad de medios de almacenamiento. En cuanto al modo de entrega, en el método tradicional se mantiene en la mayoría de los casos la entrega inmediata del producto, mientras que en el caso del comercio electrónico, debido a las características del modelo de negocio, se opta por el envío a una dirección a elección del cliente.

Siempre que un negocio funciona bien y genera beneficios, es importante pensar en la **expansión** del mismo. Cabe destacar en este caso una gran diferencia entre la expansión de ambos tipos de comercio, ya que en caso del comercio tradicional, expansión es igual a – en términos generales – inversión en apertura de sucursales, mientras que la expansión en negocios web, se limita a vender más mediante una oferta mayor de productos, cobertura a más zonas geográficas mediante envíos, y demás expansiones que son considerablemente más económicas.

La **distribución** es otro de los factores a tener en cuenta, ya que representa una importante diferencia. En el caso tradicional, en la mayoría de los casos es el cliente el que se desplaza al comercio para adquirir un determinado bien. Bien es cierto que también existe la posibilidad del envío al domicilio, pero siempre el cliente ha de ir al comercio para seleccionar los artículos y comprarlos. Sin embargo, en el caso del e-commerce, la distribución se realiza el 100% de las veces a domicilio, es decir, el cliente no ha de desplazarse a buscarlo a ningún lugar, si no que los productos son enviados a su domicilio.

iv. Ventajas y desventajas del e-commerce para el cliente y para las empresas

Repasando las diferencias anteriormente mencionadas, voy a explicar las ventajas y desventajas que cada tipo de comercio conlleva, según sean para el cliente o para el empresario.

PARA EL CLIENTE

- **Ventajas**

En primer lugar, el cliente tiene acceso a una **oferta más amplia** de

productos y condiciones, así como a unos precios notablemente inferiores, debido a los costes que se ahorran las empresas con el comercio electrónico. Sin duda alguna, esto representa una de las ventajas más importantes.

El e-commerce, permite **comparar** con mucha facilidad los diferentes productos, condiciones y precios de las distintas ofertas del amplio abanico existente en la red. Esto supone una gran ventaja frente a las tiendas tradicionales donde tienes que desplazarte de una tienda a otra para realizar dichas comparaciones, lo cual supone una inversión de tiempo que el cliente podría ahorrarse.

Permite al cliente **acceder a productos** cuyo acceso no sería posible sin el e-commerce. Un claro ejemplo de esta situación sería un habitante de un pueblo, alejado de las grandes ciudades, que quisiera comprar en una tienda como Zara. Gracias al e-commerce, este cliente puede adquirir los productos vía internet, y son enviados a su casa, en cualquier lugar no sólo de España, sino del mundo.

Presenta al cliente una **información** mas exacta, precisa, y actualizada, ya que los catálogos pueden ser todo lo extensos que sea necesario, y pueden ser actualizados con la frecuencia que sea precisa. Hoy en día vivimos en la era de la información, y esto supone una gran ventaja de cara a unos consumidores que quieren saber cada día más sobre lo que están comprando.

El **procedimiento** sin duda, es mucho más ágil y cómodo. El cliente no tiene que desplazarse a ningún establecimiento ni esperar colas para poder ser atendido. El producto rara vez se agota, ya que el stock no está limitado a los productos que hay en la tienda, sino al almacén general.

Permite en muchos casos acceder a **servicios de venta y postventa**, e incluso a servicios de asistencia en el momento de la selección y compra del producto a través del mismo medio. A esto se le podría añadir la rama de contacto con las empresas vía las redes sociales, que está demostrando ser de gran utilidad para los clientes, quienes pueden ponerse en contacto con las empresas de forma eficaz y obteniendo respuestas personalizadas por los departamentos de atención al cliente de las empresas.

Por último, cabe destacar una mayor **personalización** de la demanda, al existir la posibilidad de encargar los productos personalizados o hechos a la

medida del cliente. Un ejemplo de personalización es Nike iD, un servicio de la firma Nike, quien ofrece personalizar sus productos deportivos, desde ropa hasta zapatillas, pudiendo elegir el modelo, los colores y las inscripciones que se quieran incorporar. Esto representa un claro elemento diferenciador con respecto al comercio tradicional, donde esto es tanto impensable como inviable.

- **Desventajas**

En contraposición a todas estas ventajas, existen algunos inconvenientes, dónde el más significativo lo representa la **desconfianza** que hoy en día sigue habiendo en los medios electrónicos de pagos y cobros. Esto es debido a los casos de fraude que se han dado, en los que los clientes han perdido el dinero de la compra. También cabe destacar que esto es una corriente que está perdiendo importancia debido a los sistemas de seguridad que se han desarrollado en la red, como por ejemplo el pago mediante PayPal y los sistemas de pago encriptados que emplean los bancos para garantizar la seguridad de sus clientes.

Bien es cierto que también se pierde la **experiencia física** de compra. Muchos clientes son reacios a comprar algo que no ven, y dependiendo del producto que se trate, esto puede tener más importancia o menos. No es lo mismo comprar unos zapatos, que por las fotos el cliente puede saber con certeza como son, que hacer la compra de comida por internet. En este último caso, los clientes son aún reticentes, ya que con el modelo de venta por internet actual, el cliente no puede ver el producto que está comprando, y en el caso de productos como la fruta, la carne, el pescado...etc, es algo vital a la hora de comprar.

Además de la ya comentada ausencia física del producto. Algo que se echa en falta en las experiencias de compra electrónica es la relación personal entre cliente y vendedor. La gente, y en particular la sociedad española, tiende a preferir comprar en un establecimiento donde exista una relación humana con quien te está vendiendo un producto, para que te asista de manera más cómoda, te recomiende y con quien puedas mantener una conversación. Esto es una de las desventajas que a priori, mas difícilmente pueden ser resueltas, ya que se oponen a la naturaleza del comercio electrónico, que se basa en la venta a distancia.

Existe también cierta desconfianza en cuanto a la protección de los datos

personales por parte de las empresas, aunque no se trata de uno de los mayores problemas que presentan los clientes a la hora de decantarse por uno u otro comercio.

En cuanto al proceso de reclamaciones y devoluciones, en el caso del e-commerce nos encontramos ante un proceso que puede llegar a ser largo y laborioso. El cliente que desee efectuar una devolución, tiene que enviarlo por correo postal, acompañado previamente de un email de reclamación o cambio, para que luego le sea devuelto el producto deseado o el dinero en caso de querer devolverlo. Esto contrasta con el método tradicional, mucho menos tedioso y más cómodo, dónde el cliente solo tiene que ir a la tienda y ahí puede valorar las diferentes alternativas que se lo ofrecen.

PARA LA EMPRESA

- **Ventajas**

La principal ventaja y la que considero la más importante, es el acceso a un mercado global que rompe con todas las barreras y cuyo único requerimiento es tener un ordenador con conexión a internet. Se puede pasar de vender en un barrio, a vender el mundo entero, sin necesidad de internacionalizarse, expandirse, ni acometer grandes desembolsos. El nuevo mercado es el mundo.

Otra de las ventajas más importante y que acompaña a la anterior, es la reducción de costes y de inversión inicial requerida para establecer un negocio de comercio por internet. El e-commerce elimina los costes de infraestructuras y establecimientos, es decir, el empresario no tiene que mantener una sala de ventas en lugares comerciales – caros – ya que tu exposición se realiza mediante la página web. Asimismo, el empresario se ahorra el coste asociado al personal, pues puede prescindir también del personal de la tienda, necesario para atender a los clientes. Solamente con estos costes, el empresario se ahorra la mayoría de los costes asociados a establecer y mantener un negocio.

El e-commerce facilita la reducción o eliminación de intermediarios, ya que incluye la posibilidad de conectar directamente proveedores con consumidores finales (Amazon), lo cual además de eliminar intermediarios, puede reducir aún más el coste debido al ahorro de coste de almacenamiento.

Permite también agilizar la gestión de información de cara al público. Por ejemplo en el caso de nuevos catálogos o nuevas colecciones, resulta mucho más fácil y rápido actualizar la información de la página web, que diseñar nuevos catálogos, imprimirlos, distribuirlos...etc. Además resulta también en un ahorro de costes en cuanto a la impresión y distribución de los mismos.

No existe horario de apertura ni de cierre en este nuevo concepto de comercio. La tienda permanece abierta las veinticuatro horas del día, todos los días del año. Supone una gran ventaja al compararlo con los horarios de las tiendas tradicionales, los días festivos en los que los comercios cierran...etc.

Sin duda una de los grandes avances en este campo es la reducción de inventarios que posibilita el e-commerce y la posibilidad de implantar las técnicas JIT de inventario (Just In Time), que permite fabricar / encargar los productos a medida que son encargados, es decir, no se necesita mantener un stock de productos, lo cual ahorra al empresario costes de almacenamiento.

En lo financiero, elimina en gran medida las ventas a crédito que muchas veces surgen en los comercios tradicionales. El cobro se efectúa en el momento, lo cual permite a la empresa tener un fondo de maniobra positivo si compra a sus proveedores a crédito.

En cuanto al marketing, la opción del marketing personalizado ha irrumpido con gran fuerza en los últimos años, ya que permite a las empresas ofrecer a sus clientes determinados productos en función de información que ya poseen sobre sus preferencias, o basada en pasadas compras que el cliente ha efectuado. Esto reduce mucho el desperdicio en publicidad ineficiente, que no resulta efectiva. La finalidad principal es ofrecer al cliente lo que le pueda interesar, y evitar publicidad que no sea de su interés.

Por último, cabe destacar las posibilidades de expansión que tiene este tipo de comercio sin necesidad de realizar grandes inversiones. Es común en pequeñas empresas y *start-ups* de e-commerce comenzar ofreciendo un servicio limitado al territorio español – por ejemplo – como experiencia piloto, para después extender los servicios a otros países, y finalmente al mundo entero. Esta expansión, al contrario que en el comercio tradicional, no supone una gran inversión, ni una alianza estratégica con un socio extranjero, ni ninguna operación costosa. Esto se debe a que basado en el modelo de negocio electrónico, el almacén de una empresa

puede seguir estando en el mismo lugar, cambiando únicamente el destino de los envíos, y posiblemente reformando la página web.

- **Desventajas**

En cuanto a las desventajas para la empresa que realiza la actividad de e-commerce, existe aún cierta desconfianza y falta de seguridad debido al poco tiempo que lleva este comercio implantado en comparación con el tradicional.

La seguridad de los medios electrónicos, en principio no es preocupante, pero si es cierto que ha habido casos de fraude por parte de *hackers* que consiguen adentrarse en los sistemas informáticos, lo cual genera cierto miedo y desconfianza. Sin embargo, cada vez se están desarrollando sistemas de seguridad virtual más avanzados por parte de empresas y bancos para poder generar un entorno seguro y libre de desconfianzas.

Al abrir el mercado al mundo, evidentemente, la competencia se vuelve exponencialmente mayor y más agresiva. No es lo mismo competir en tu barrio, ciudad, o país, que competir en todo el mundo, contra empresas de cualquier país dónde por temas fiscales, de mano de obra, etcétera, pueden ofertar a precios más bajos, por ejemplo. Se convierte en una tarea mucho más difícil hacerse ver entre tanta competencia.

Por último, es cierto que dependiendo en el producto o servicio que se esté ofertando, el e-commerce puede ser más o menos recomendable. Volviendo al ejemplo que mencioné anteriormente, el caso de los supermercados refleja esta desventaja, ya que hay determinados productos que los clientes desean ver antes de comprarlos para poder elegirlos. Otro caso más evidente, es el caso de la automoción, o la construcción, dónde es difícil imaginarse la posibilidad de comprar estos productos o servicios mediante internet.

v. Requerimientos para el empresario

Como en cualquier tipo de comercio, es muy importante evaluar los requerimientos necesarios para el establecimiento del negocio para poder así

evaluar cuan viable y rentable puede ser.⁸

1. En primer lugar, el empresario necesita reservar un dominio y un nombre para el mismo.
2. Una cuenta mercantil. Las cuentas mercantiles de internet son diferentes de las cuentas mercantiles ordinarias, en tanto en cuanto las instituciones financieras cobran un interés mayor al que cobran a cuentas ordinarias debido al factor de pago con tarjeta no presencial. Al efectuarse los pagos con tarjeta de crédito y no haber verificación por parte de la entidad de que el titular está dando un consentimiento expreso, las operaciones están más expuestas a fraude, y es por ello que las instituciones financieras cobran un interés mayor.
3. Una pasarela de pago (Payment Gateway). Se trata de un servicio de un proveedor de servicios de aplicación con el que se autorizan los pagos a negocios electrónicos, negocios híbridos – de venta física y electrónica simultánea (brick and click) – y negocios tradicionales (brick and mortar). Se encargan de cifrar información sensible, como por ejemplo números de tarjetas de crédito, para garantizar una transacción segura entre el cliente y el vendedor.
4. Una TLS – Transport Layer Security – (Seguridad de la capa de transporte). Se define como un protocolo criptográfico que proporciona comunicaciones seguras por internet.⁹
5. Una Hosting platform. Una plataforma mediante la cual personas y organizaciones pueden hacer que su web sea accesible vía la World Wide Web. Son compañías que proveen espacio en un determinado servidor para este fin.
6. Una aplicación de E-commerce. El fin de ésta es que los clientes puedan navegar por la tienda online de la empresa desde un dispositivo móvil. Esta aplicación debe mostrar los productos o servicios de la empresa, debe almacenar los datos de los clientes y ser capaz de realizar operaciones de compra, entre otras.
7. Mantenimiento y desarrollo del sitio web. Se trata de una herramienta en constante evolución, que debe mantenerse y actualizarse con frecuencia.

⁸ Calgary E-commerce Services

⁹ Dierks & Rescorla (2008)

8. Hacer la página visible en motores de búsqueda. Una de las tareas más importantes para el éxito de una página web, es que sea visible en la parte alta de la primera página de un motor de búsqueda (Por ejemplo Google, Yahoo, Bing). Para ello deben asociarse a la página los términos adecuados (tags). También existen empresas que se dedican exclusivamente a colocar tu página web en la parte alta de los buscadores por medio de visitar la página constantemente.

vi. Claves de éxito o fracaso

Una vez se dispone de una tienda on-line, es vital conocer los aspectos más importantes de cara maximizar los beneficios y la satisfacción del cliente tras haber visitado la página. Según un estudio realizado por CWCS¹⁰ (compañía británica especializada en *managed hosting*, servidores, software...etc), existen diversos factores que pueden influir tanto positiva como negativamente en la experiencia de compra del consumidor. Se tratan de factores que motivan o que ahuyentan el consumo.¹¹

Factores que motivan el gasto de los consumidores:

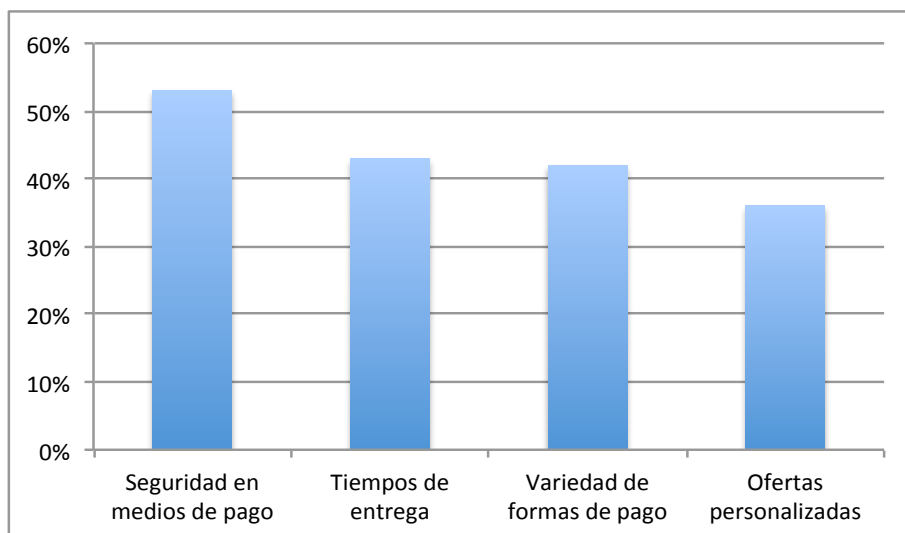
- La seguridad en los medios de pago y en la protección de la información personal influye en un 53% de las compras consumadas .
- La precisión en los tiempos de entrega influye en un 43%.
- La variedad en las formas de pago disponibles, en un 42%.
- Las ofertas personalizadas, en un 36%.

¹⁰ CWCS

¹¹ Blog MRW

Gráfico I

Factores que motivan el gasto de los consumidores



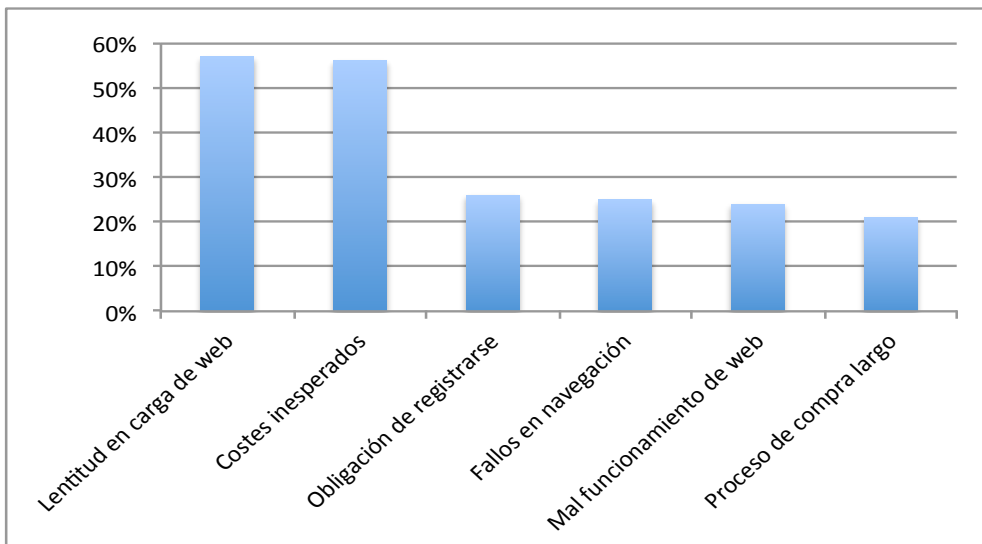
Fuente: Elaboración propia con datos de Blog MRW.

Factores que desincentivan el gasto de los consumidores:

- La lentitud en la carga de la web influye en el 57% de las compras abandonadas.
- La presencia de costes inesperados en las transacciones (costes de envío u otros), en un 56%.
- La obligación de registrarse para completar el pago es otro de los factores que pueden desincentivar la compra en la web, concretamente en un 26%.
- Los fallos en la navegación o la propia navegación confusa ahuyenta al consumidor en un 25% de las veces.
- Como es lógico, el mal funcionamiento de la web también es un factor negativo, que tiene una incidencia del 24%.
- Finalmente, un proceso de compra demasiado largo con demasiados pasos también influye de manera negativa en un 21% de las compras.

Gráfico II

Factores que desincentivan el gasto de los consumidores



Fuente: Elaboración propia con datos de Blog MRW.

2.2. Incidencia del e-commerce en la sociedad actual.

No es difícil detectar que la evolución de las nuevas tecnologías y de Internet en concreto está suponiendo un antes y un después en cuanto a comercio se refiere. Pero será más fácil de comprender si se desglosa esta evolución en una serie de factores que tienen especial incidencia en la sociedad de hoy en día. Son cuatro, a saber; el rol cambiante de la tienda física; las tecnologías móviles; las redes sociales; y por último los cambios demográficos. Para sostener los argumentos expuestos se va a utilizar el apoyo del informe *“Total Retail 2015”* elaborado por Price Waterhouse Coopers, en el cual se refleja una serie de estadísticas en base a encuestas realizadas a un total de 19.000 clientes de diecinueve territorios repartidos por todos los continentes del mundo.

En cuanto al primer factor, no cabe duda que la tienda física tradicional sigue siendo el principal punto de contacto con la mayoría de los clientes (un 36% de los clientes acude a una tienda física al menos una vez a la semana). Sin embargo, el crecimiento de la venta electrónica está cobrando cada vez más protagonismo e importancia, como se puede ver en el 20%, 10% y 11% de los clientes que utilizan al menos una vez a la semana el ordenador, tablet y smartphone respectivamente para realizar compras. La intención de los empresarios, es cada vez más, la de orientar al cliente hacia este nuevo tipo de comercio, en el que ambas partes pueden salir ganando. Ozgur Tort, CEO de la cadena de supermercados turca Migros comenta para PwC que ha implantado en sus supermercados unos kioscos de venta online, a pesar de estar dentro del propio local. La intención es la de acostumbrar al cliente que está físicamente en la tienda a este tipo de venta, ofreciéndole determinados productos que no están físicamente en la tienda, por ejemplo.

En el caso de los dispositivos móviles, su efecto abarca mucho más que la propia venta como tal. Como indica para PwC Matt Hyde, CEO de West Marine (un minorista de material náutico con base en California): “La importancia de del móvil va mas allá de la mera transacción y de cuantas se realizan. Su importancia se refleja en como el consumidor puede interactuar, tomar decisiones, buscar información, comprobar stock, buscar puntos de venta...etc. Eso es lo que marca la diferencia.” El móvil se esta convirtiendo poco a poco en una herramienta

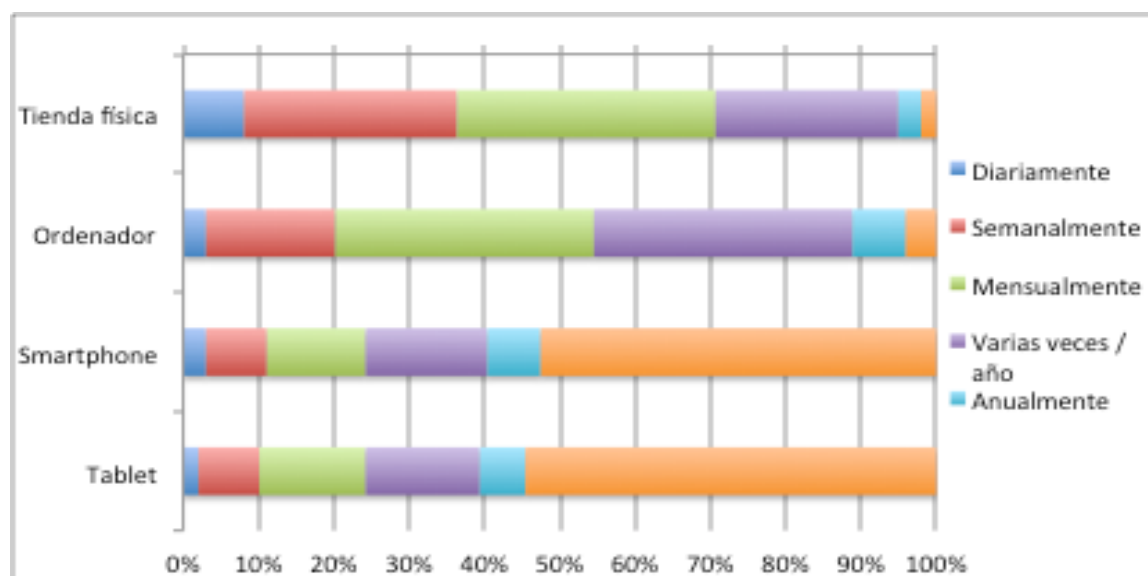
fundamental para los compradores.¹²

Las redes sociales sin embargo, se muestran con menos influencia, aunque ya se están empezando a notar sus efectos en lo que a las ventas se refiere. La influencia de las redes sociales podría divergir por dos caminos distintos; el primero, para las economías en desarrollo, dónde tendrían un papel más importante en cuanto a venta y distribución; mientras que en segundo lugar, en las economías desarrolladas seguiría teniendo un papel más orientado a la comunicación, como ha sido hasta la fecha.

Por último, se identifica un cuarto factor como se ha expuesto, que serían los cambios demográficos. Se pueden identificar fácilmente comportamientos diferentes entre los *nativos digitales* (personas de entre 18-24 años de edad, que representan la primera generación que ha crecido con la existencia de internet en su día a día), y el resto de los adultos. Según datos del informe de PwC, esta generación es la que más utiliza el smartphone para realizar compras, con amplia diferencia sobre el resto.

Gráfico III

Frecuencia con la que los compradores efectúan compras a través de diferentes medios



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail 2015 PwC.

¹² Rainie & Poushter (2014)

El Gráfico III representa gráficamente la frecuencia con la que los compradores encuestados por PwC realizan compras a través de diferentes medios, partiendo de la tradicional tienda física e incluyendo nuevos medios como el ordenador, móvil o tablet. Se puede observar que mientras que en los periodos cortos de tiempo la tienda física sigue siendo líder, la mayoría de los compradores han comprado a través del ordenador, y un porcentaje considerable lo hace mensualmente o varias veces al año, lo que nos indica que se trata de medios que poco a poco van ganando aceptación entre el público.

i. El rol cambiante de la tienda física

Hoy en día, se puede identificar con relativa facilidad el desvanecimiento de determinadas actividades en favor de otras debido fundamentalmente a cambios y avances tecnológicos, como por ejemplo pueden ser las oficinas sin papeles, donde cada vez está todo más informatizado y se tiende a prescindir del papel; los lectores sin libros, que debido a la irrupción de los e-books están tendiendo a optar por los libros electrónicos en lugar de los libros convencionales en vistas de las ventajas que suponen de peso, coste, tamaño y comodidad; o la venta sin tienda física, donde como ya hemos comentado anteriormente, el cliente opta por comprar mediante un ordenador o un dispositivo móvil, aprovechándose de la multitud de ventajas que ello conlleva. Todo lo dicho parece indicar el fin de una era y el comienzo de otra, con características más tecnológicas.

Debido a una serie de factores, es sencillo detectar los cambios que están afectando al entorno de la venta minorista. Estos factores se pueden resumir en los siguientes:¹³

1. Contracción del consumo debido a la crisis mundial: El consumo total ha sufrido una caída severa en los últimos años y en el escenario más optimista se espera que aumente de forma muy lenta.
2. Altos costes corporativos y fiscales.
3. Rápidos avances tecnológicos: Cada vez los clientes tienen más dispositivos desde los cuales es posible realizar compras.
4. La competencia es cada vez más fuerte y agresiva, debido a la globalización y la apertura de los mercados gracias a la irrupción del e-commerce.
5. Tendencias ecológicas adoptadas cada vez más por las empresas para atraer la atención del consumidor

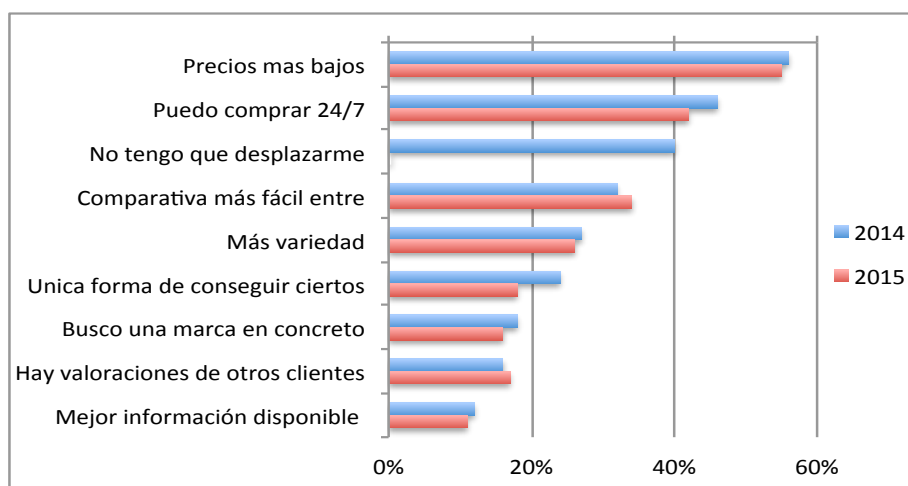
Sin embargo, como indica el Gráfico III, IV y V, no siempre lo nuevo va a desplazar a lo viejo, si no que en todo caso podrán coexistir ambas, beneficiándose cada una de un segmento de clientes. De hecho, si hay un elemento que ha demostrado ser atemporal y adaptable a todo tipo de cambios en la sociedad, ha sido la figura de la tienda.

¹³ Informe The Changing Face of Retail de Deloitte (2011)

Como sostiene la encuesta *Total Retail 2015* realizada por PwC y anteriormente mencionada, se puede afirmar con certeza que la figura de la tienda continuará teniendo un gran protagonismo en la sociedad durante al menos unas décadas más. Evidencia de ello se muestra en los Gráficos IV y V.

Gráfico IV

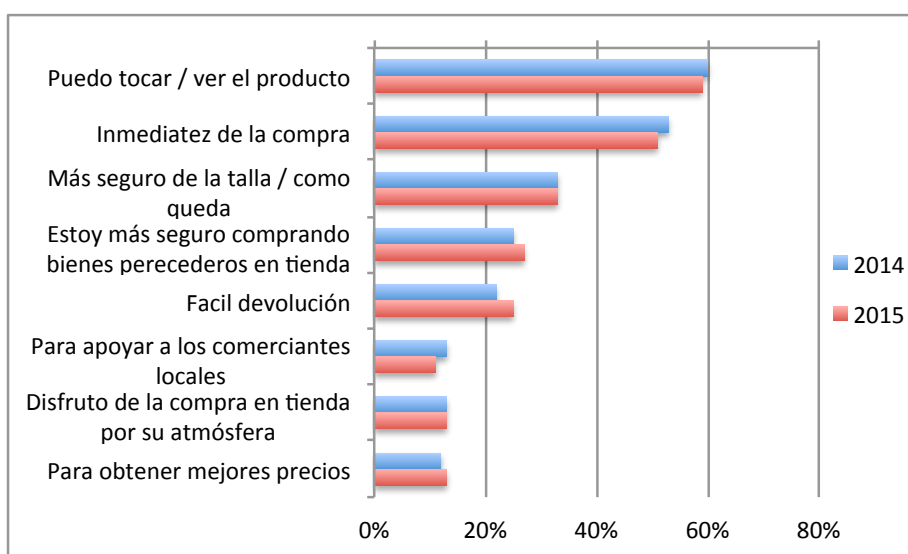
¿Por qué se prefiere comprar en internet vs. tienda física?



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

Gráfico V

¿Por qué se prefiere comprar en tienda física vs. internet?



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

Se pueden extraer varias conclusiones de estos datos. En primer lugar, solamente existen dos motivos por los que un cliente prefiera la tienda on-line a la tienda física que sean exclusivos e irreplicables en el modelo de tienda física; estos son la posibilidad de comprar a cualquier hora del día y cualquier día de la semana, y la comodidad que supone no tener que desplazarse a la tienda. Excepto estos dos factores, los demás son en mayor o menor medida replicables por el modelo de comercio tradicional.

Apoyando esta misma postura, los tres motivos más importantes por los que un cliente preferiría la tienda física sí son irreplicables por el modelo de comercio electrónico, a saber; la inmediatez de la compra a la hora de adquirir un producto, la posibilidad de ver y tocar el producto antes de comprarlo, y la posibilidad de probarse los artículos y estar seguro de la talla, etc.

Algo que llama mucho la atención, es el dato de la encuesta de PwC que explica que en el caso de las empresas “brick & mortar” (empresas tradicionales con tienda on-line), el 67% de los compradores de la tienda on-line escoge la opción de poder realizar la devolución en la tienda física, en caso de necesitarlo, algo que muestra que los compradores aún ven la tienda on-line de las empresas tradicionales como una división del comercio tradicional, en vez de una tienda electrónica *per se*, pues se asocia a la tienda tradicional, que es la que se conoce desde hace más tiempo.

En contraposición, pese a que anteriormente se ha expuesto que únicamente hay dos motivos irreplicables en el comercio electrónico en comparación con el comercio tradicional, lo cierto es que se trata de dos de los tres motivos más importantes, es decir, que no se trata de unos motivos cualesquiera, sino de los que mueven con mayor fuerza el comercio electrónico, lo que nos hace pensar que pese a que sólo se trate de estos dos, son lo suficientemente importantes como para sostener el crecimiento del mismo. A estos dos motivos habría que sumar el motivo más importante, que es el de aprovecharse de los precios más bajos que ofrece el comercio electrónico. Aunque no sería irreplicable, si se considera difícilmente igualable, dada la reducción de costes de la que goza el comercio electrónico, y que pueden ser transferidos en forma de precios más bajos.

Hoy en día, podemos identificar una serie de retos a los que la figura de la

tienda física deberá hacer frente en un futuro cercano para poder coexistir con las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías y poder sobreponerse a ellas, e incluso utilizarlas en su favor.

La gente cada vez necesita menos tiempo para buscar productos en internet. Los compradores poco a poco se han ido acostumbrando a este nuevo medio, y ello se ve en el aumento de compras a través de estos medios. El aumento de las ventas por internet se traduce en un menor tráfico de a pie de compradores por las calles de las ciudades, ya que encuentran en internet todo lo que necesitan. En consecuencia, el menor paso de clientes por las tiendas y sus escaparates reduce a su vez la cantidad de compras impulsivas que generan los escaparates y sus ofertas, algo que las tiendas están notando mucho.

No contento con ello, este factor se ve agravado por el hecho de la facilidad que supone comprar más cantidades por internet sin darse cuenta del gasto realizado. Es decir, que para un cliente es mucho más fácil hacer *click* y añadir un artículo más a su cesta de la compra, que comprarlo en una tienda, puesto que al pagar con tarjeta de crédito, se pierde un poco la noción de lo que se está gastando y se tiende más a la compra impulsiva, puesto que con sólo un *click* más, podemos obtenerlo.

John Kalinich, Vicepresidente Senior de Deckers Brands (una empresa de calzado con marcas como UGG, Teva, Sanuk en su portfolio) apunta que el mundo digital ha irrumpido con fuerza en el mundo empresarial, convirtiendo al comprador en uno con ideas más fijas y menos impulsivo en lo que a compra de escaparate se refiere. “Hoy en día, la gente ya no sale de a dar un paseo de compras como lo hacían antes. Ahora los smarthpones les permiten encontrar exactamente lo que quieren comprar. Ya pasaron los tiempos en los que los clientes descubrían productos en escaparates y lo transformaban en ventas.”¹⁴

Jason Speckman, Vicepresidente Senior de Cushman & Wakefield ofrece su visión acerca del decrecimiento de visitas a las tiendas que esta teniendo lugar en la actualidad en una entrevista para PwC. Jason explica que de acuerdo con las estadísticas de su empresa: “Desde 2009 hasta 2013 las visitas a sus tiendas han descendido desde 35.000 millones hasta 17.000 millones anuales. Algo que hace plantearse un cambio en cuanto a la forma de comerciar se refiere. El resultado es

¹⁴ Informe Total Retail 2015 de PwC (2015)

que los empresarios tienen unas tiendas que fueron diseñadas y construidas para albergar una determinada afluencia de clientes, mientras que muchos clientes deciden realizar sus compras on-line. Para contrarrestar esto, los empresarios tienen que reducir sus precios para poder competir con los precios de la red. Finalmente el empresario queda con menos ingresos, y con un menor margen sobre estos ingresos.”

Entonces, si el comercio on-line muestra un enorme potencial de crecimiento sobre el comercio tradicional, pero por otro lado las tiendas físicas no dan muchos síntomas de pronta desaparición, ¿hacia dónde se dirige esta nueva era del comercio en cuanto a establecimiento de venta se refiere?

La clave para responder a esta pregunta reside en comprender que un cambio de rol de la tienda física no implica una desaparición ni una reducción en cuanto a importancia, ni mucho menos. El rol de la tienda física ha evolucionado y lo continuará haciendo hasta desarrollar una relación con el cliente más compleja. En un entorno comercial caracterizado por ser multicanal, el fin de las empresas será el de desarrollar un concepto de tienda orientada a la exposición de productos y la potenciación del valor de marca.¹⁵

A medida que las ventas digitales aumentan, los empresarios se ven forzados a reinventar el concepto de tienda, centrándose como se ha dicho, en la experiencia del cliente. Se ha puesto especial énfasis en crear experiencias dramáticas a través de una atmósfera diferenciada que sirva para desmarcarse de otros canales. Esto es, aportar un plus, algo más para que el cliente acuda. El modo de ejecución de esta estrategia varía en los diferentes sectores, pero el fin es siempre el mismo, entretener al cliente para que se sienta inmerso en la marca. En el caso de la moda, los empresarios están centrando sus esfuerzos en potenciar el contenido audiovisual, con grandes pantallas luminosas, altavoces con música distinguida en cada marca, y una atmósfera marcada que el cliente asocie a una marca en concreto.

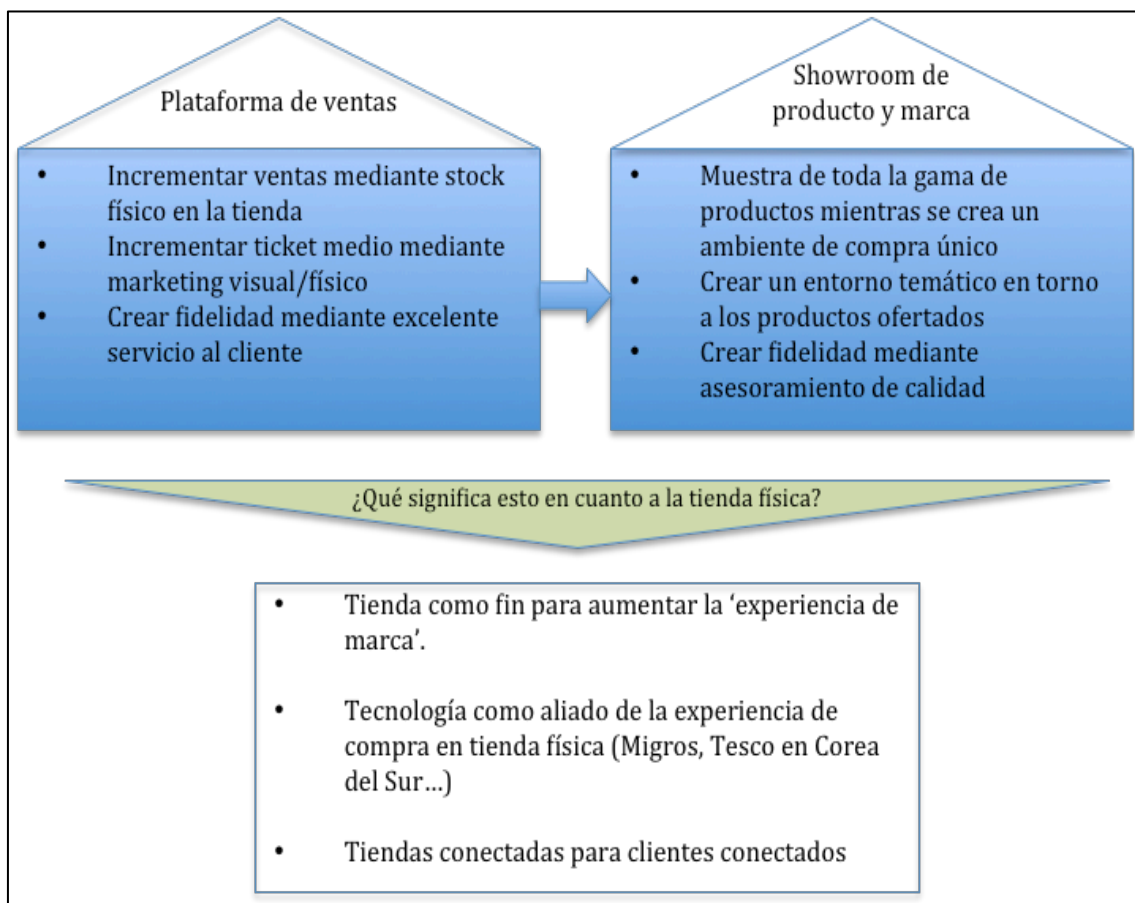
El primer ejemplo es Abercrombie & Fitch – con tiendas muy oscuras, con iluminación focalizada en los productos, alto volumen de música y un olor característico que el cliente asocia a la marca inconfundiblemente. Del mismo modo, la principal tienda de Burberry en Londres, se convierte al principio de cada

¹⁵ Informe The Changing Face of Retail de Deloitte (2011)

temporada en un *showroom* donde los clientes fieles son invitados para adquirir en primicia los productos de nueva temporada, que pueden visualizar en las grandes pantallas instaladas y comprar a través de iPads que les son facilitados. En Corea del Sur, la cadena de supermercados británica Tesco ha desarrollado unos murales virtuales en el metro, donde los clientes pueden encargar su compra para que sea llevada a su domicilio, sin necesidad de acudir a la tienda.¹⁶

Figura 1

Transformación del rol de la tienda física



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe *The Changing Face of Retail* Deloitte.

Para desarrollar este nuevo papel, surgen los conceptos de *'Showrooming'* y *'Web-rooming'* (o *Showrooming* invertido). Se asocia al término inglés *showroom*, donde el establecimiento físico tiene el fin de exponer los productos y novedades a

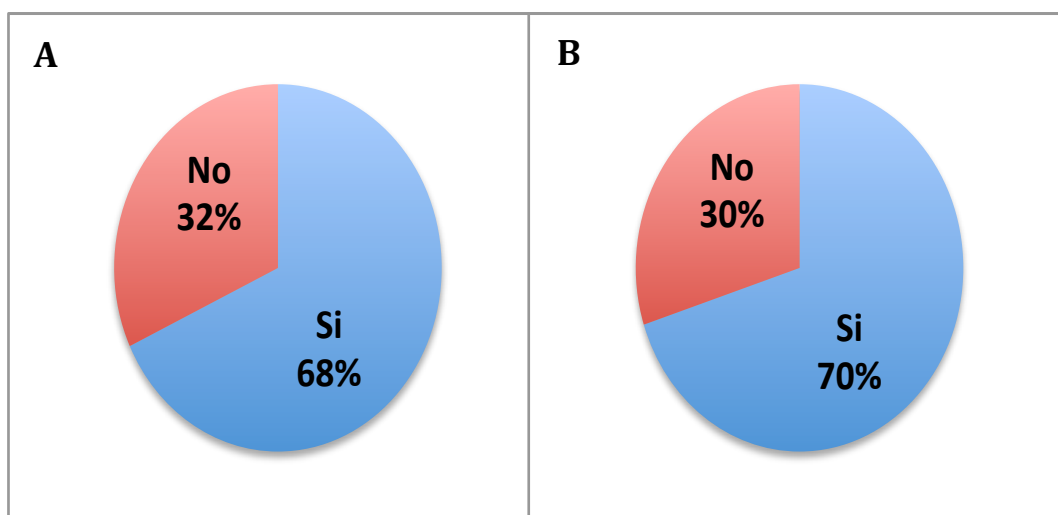
¹⁶ Informe *The Changing Face of Retail* de Deloitte (2011)

los compradores. Son especialmente característicos en el sector de la moda y los complementos aunque su uso se ha ido expandiendo a otros sectores.¹⁷

La aplicación del *showroom* en este caso es fruto de la creciente tendencia a utilizar las tiendas físicas como establecimientos donde se puede ir a ver los productos, tocarlos, probárselos y demás, para luego comprarlos on-line. Sin embargo, pese a que todo indicaba que la función de la tienda física quedaría relegada a esto, según los datos de la encuesta de PwC, el fenómeno del '*Showrooming*' se retroalimenta con su función inversa, el '*Web-rooming*'. Esta última consiste en la búsqueda de productos a través de internet, para luego proceder a su compra en establecimientos físicos. Es decir, que las páginas web también pueden servir como sala de exposición para clientes que luego adquieran el producto por otra vía.

Gráfico VI

Importancia del 'Web-rooming' frente al Showrooming'



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

Dentro del Gráfico VI, el gráfico A muestra las personas que admiten haber buscado productos en una tienda para luego comprarlos en internet, mientras que el gráfico B muestra lo contrario, la gente que ha admitido haber buscado productos en internet para luego comprarlos en una tienda física. Como se concluye de los gráficos, tanto las tiendas de comercio tradicional como el comercio

¹⁷ Informe de Evolución y Perspectivas del E-Commerce 2015 de Ernst & Young (2015)

electrónico son utilizados como soportes de exposición y de venta, prácticamente de forma indistinta. Este dato, junto al nexos y la confianza que hemos visto que conservan los compradores con las tiendas físicas, nos lleva a pensar que ambos tipos de comercio pueden complementarse adecuadamente, sin que uno de ellos desplace a otro hasta hacerlo desaparecer, al menos por el momento.

Así pues, muchas empresas han decidido hacer frente a este reto generando experiencias de compra únicas en tiendas físicas, que no puedan ser igualadas por internet. Para ello, se deja de dar tanta importancia únicamente al precio del producto (factor que no es igualable al del comercio electrónico), y se comienza a generar un entorno en el que el cliente se sienta inmerso en una experiencia de compra.

El primer ejemplo es Nike. De un tiempo a esta parte, las tiendas de Nike en las principales ciudades del mundo han dado un giro notable, convirtiéndose en un “oasis para los atletas”.¹⁸ Se ha generado un entorno donde los deportistas se sienten dentro de su área de confort, donde desde escaladores a jugadores de baloncesto o fútbol podrán percibir que el equipamiento que pueden comprar ahí, es equiparable a la dedicación que ellos tienen por el deporte.

Ikea supone otro ejemplo en cuanto a experiencia de compra se refiere. Las tiendas de Ikea por todo el mundo, se han convertido en un viaje en el que el cliente se ve inmerso, con pasos guiados desde un departamento al siguiente, sin que ninguno pueda ser saltado.

¹⁸ Informe Total Retail 2015 de PwC (2015)

ii. Influencia de las tecnologías móviles

A la hora de referirnos a la influencia de las tecnologías móviles, es preciso realizar una importante distinción. Por un lado, encontramos la aplicación que puede tener la tecnología móvil por parte del empresario y la empresa, es decir, como utilidad para el establecimiento de venta. Sin embargo, por otro lado existe la aplicación fundamental y más conocida de la tecnología móvil, la de la venta a distancia por mediación de los dispositivos móviles y la conexión a internet de los mismos. Nos centraremos primero en la primera aplicación, para luego dar paso a la segunda mencionada.

Inconscientemente es común asociar el papel de los dispositivos móviles en la venta como herramientas para realizar la compra a distancia, la transacción en sí. Sin embargo, cada vez más las empresas están utilizando la tecnología móvil y los dispositivos como herramientas de venta dentro de los establecimientos de venta, como ayuda en múltiples funciones dentro de la actividad de venta física. Los ejemplos están a nuestro alrededor, y en ocasiones pueden pasar desapercibidos por el cliente, pero suponen para la empresa una gran ayuda para llevar a cabo sus actividades de forma más eficiente.

En el caso de Apple por ejemplo, sus vendedores utilizan los propios terminales iPhone con un software adaptado para atender a los clientes y realizar las ventas y los cobros. Desde que el cliente entra en la tienda, un vendedor le atiende personalmente. El cliente puede visualizar, probar e informarse acerca de los productos con ellos mismos, ya que los propios iPads, iPhones etc que están expuestos de prueba reflejan en sus pantallas las características y los precios de las diferentes versiones de los mismos. Cuando el cliente se decide por un producto, el vendedor desde su terminal lo encarga y otro empleado se encarga de llevarlo hasta el cliente. A la hora del cobro, si el cliente desea pagar con tarjeta de crédito, el propio terminal iPhone del vendedor está adaptado para poder leer tarjetas de crédito y realizar el cobro. Por último, al cliente se le ofrece la posibilidad de recibir el ticket de compra por email, para así ahorrar papel, y evitar que el cliente pueda perderlo. Como se puede ver, el proceso de venta está totalmente informatizado mediante dispositivos móviles, y ha demostrado ser un sistema más eficiente que el tradicional, teniendo en cuenta la afluencia de clientes que soportan las tiendas de la firma estadounidense.

Los grandes almacenes Nordstrom han implementado el uso de ordenadores y dispositivos móviles para que los empleados puedan buscar artículos en el stock sin necesidad de tener que consultarlo cada vez de forma física, así como para realizar el cobro de los artículos de forma más rápida y eficiente.

Según un estudio llevado a cabo por la consultora Deloitte en 2011, al 36% de los consumidores encuestados le gustaría poder acceder a información adicional del producto por medio del escaneo de códigos de barras, mientras que un 14% de los consumidores encuestados preferiría utilizar el móvil como sustituto de la tarjeta de crédito como medio de pago.¹⁹

En cuanto al uso de las tablets en las tiendas, se pueden identificar varios usos, tanto internos – para el personal, como externos – para los clientes. Internamente, los dispositivos como las tablets pueden ser empleados como herramientas de gestión de stock, para comprobar los niveles de stock y realizar pedidos de forma dinámica e intuitiva, sin necesidad de programas de ordenador. Externamente, pueden ser utilizadas por los clientes como catálogos de fácil uso, cómoda visualización y rápida actualización. Además de ello, pueden servir como punto de venta *per se*, esto es, que el cliente pueda realizar la compra desde el mismo dispositivo introduciendo los datos necesarios para el pago. Por último, pueden servir como asistencia técnica para el cliente, al servir de plataforma a través de la cual el cliente puede ponerse en contacto con soportes técnicos y demás.

Todas estas diferentes aplicaciones suponen ventajas para ambas contrapartes en la actividad comercial. Por un lado, el comercio tiene la oportunidad de agilizar los procesos de venta, eliminar personal en tienda (reduciendo así costes fijos), y mejorar la satisfacción del cliente. Por otro lado, el cliente tiene la opción de realizar una compra más informada.

¿Para que usan los empresarios la tecnología móvil en los establecimientos?

- Atraer y mantener clientes al generar experiencias diferenciadas con respecto a la competencia por medio de pantallas táctiles, tablets, y demás

¹⁹ Deloitte Research (2011)

dispositivos electrónicos

- Ofrecer comodidades al cliente como lo pueden ser el pago a través del móvil, tablet o códigos de barras; así como la disponibilidad de información detallada y actualizada de fácil acceso y lectura.
- Agrupar los datos de su base de clientes en una base de datos para así poder ofertar determinados productos de forma personal.
- Ser más eficiente utilizando la tecnología para comprobar stocks, realizar pedidos...etc. También tiene aplicación en cuanto a la modernización de la imagen de la tienda, con aplicaciones como etiquetas de precio digitales, que no es necesario cambiar cada vez que se cambia el producto, sino que solo es necesario actualizarlas.

¿Cuáles son los beneficios de ofrecer conexión WiFi gratuito en los establecimientos?

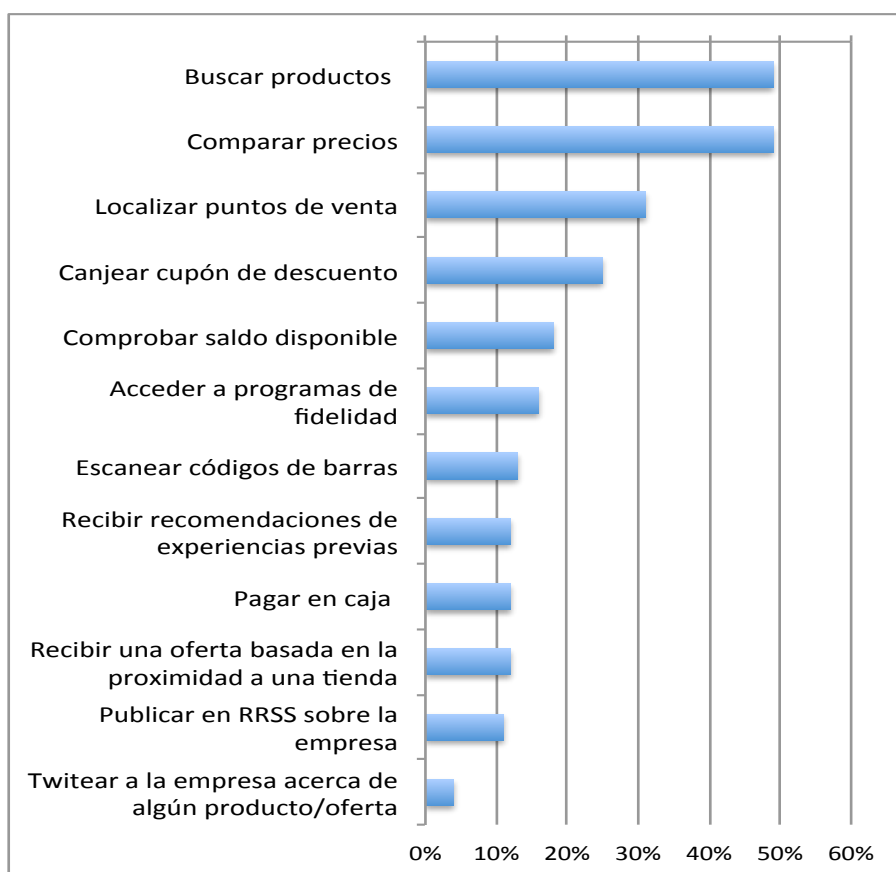
- Seguimiento del comportamiento on-line del cliente. La empresa podría monitorizar las búsquedas de los clientes y así poder ver si el cliente busca productos alternativos en la competencia, los precios que encuentra...etc.
- Permite al cliente permanecer más tiempo en el establecimiento, incrementando así la cantidad de compras impulsivas, o en el caso de la hostelería, presentarse ante el cliente como un lugar donde pueda realizar sus tareas personales mientras consume productos del establecimiento. Un claro ejemplo de ello es Starbucks, donde gracias al ambiente creado por sus cómodos sofás y mesas bajas, los clientes permanecen horas consultando su correo, trabajando o haciendo cualquier tarea que requiera conexión a internet.
- Puede permitir al cliente comprobar el stock de un determinado producto liberando así al personal de la tienda de esas funciones.
- Permite del mismo modo proporcionar al cliente catálogos on-line, ya sea vía sus móviles personales o vía tablets establecidas en el propio local (que también funcionan con el WiFi proporcionado por el establecimiento), para que el cliente pueda tener la máxima información con un gasto mínimo en personal de ventas, ya que se podría ofrecer información más detallada y precisa sin necesidad de emplear a un vendedor en ello.

Tras ver las ventajas y beneficios que reporta el uso de la tecnología móvil en cualquier establecimiento de venta al público, se concluye que una condición *sine qua non* para ello es el desarrollo de una buena 'App' cuyo uso sea intuitivo y que contenga todos los contenidos que la empresa pretende delegar.

La segunda aplicación de las tecnologías móviles para una empresa es la de venta a distancia mediante dispositivos móviles como teléfonos o tablets. Aunque el enfoque venta que se suele adoptar es muy importante, cada vez han cobrado más importancia otros componentes del proceso de compra, de la transacción en conjunto. Como refleja el Gráfico VII, el móvil esta tendiendo a perder su uso exclusivo como herramienta de compra *per se* para extender sus usos a otras áreas de la compra como por ejemplo buscar productos en internet, comparar productos con la competencia, localizar un punto de venta, escanear códigos de barras para acceder a información, realizar el pago de una compra en caja, publicar en redes sociales acerca de la tienda...etc.

Gráfico VII

¿Cuál de las siguientes actividades ha realizado utilizando su móvil/tablet/PC?



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

Gracias a la encuesta realizada por PwC, se puede ver que aproximadamente la mitad de las personas han realizado actividades tan sencillas como la búsqueda de productos o la comparativa de precios con su móvil, algo que está relacionado con el proceso de venta pero que no supone ninguna transacción como tal. Las conclusiones que se puedan extraer de este gráfico son las que deben usar las empresas para orientar sus políticas de e-commerce y donde deben centrar sus focos, pues no es difícil comprobar la importancia de mantener una presencia activa y adecuada en la red; desde una página web completa y bien estructurada, hasta una presencia activa en las diferentes RRSS.

Si se lleva a cabo una estrategia electrónica adecuada y se implementa de manera efectiva, el resultado es un cliente altamente informado con información muy fiable y completa. Un cliente que conoce toda la gama de productos y la de la competencia, así como los respectivos precios y diferentes ofertas y promociones. Un cliente con el que se puede establecer una relación directa mediante las RRSS y del que se puede obtener un *feedback* muy valioso si se le da la importancia que tiene.

Con esto y con todo, restan diversos retos a los que el e-commerce debe hacer frente para poder alcanzar el potencial que posee. El principal reto y el que será más difícil de superar es el de la confianza de los clientes. Como se muestra en el siguiente gráfico, existe un verdadero problema en cuanto a este tema debido a la inevitable conexión que tiene el comercio a distancia con las cuentas bancarias. Los clientes son aún muy reticentes a confiar información confidencial y claves a través de internet debido a los posibles fraudes que puedan sufrir. En menor medida pero con significativa importancia también encontramos un obstáculo en la privacidad de los consumidores, que son aún reacios a publicar sus ubicaciones y costumbres con las empresas con fines comerciales.

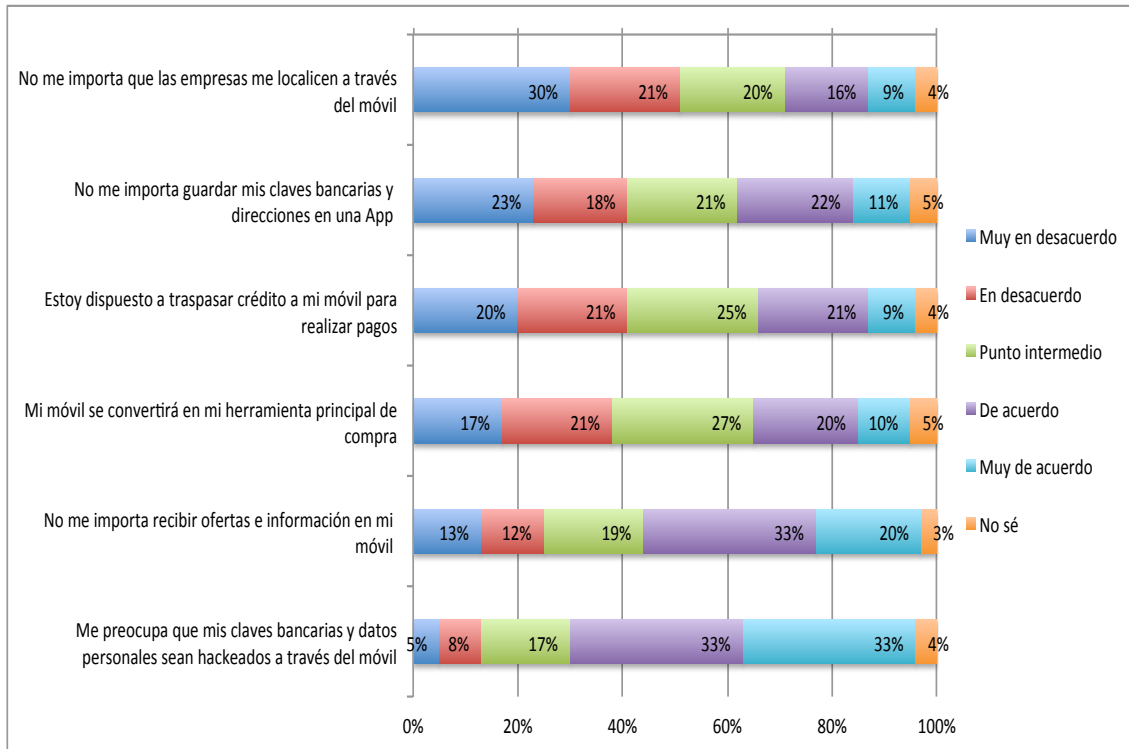
La prueba de que aún queda mucho camino por recorrer está en las estadísticas de medios de pago que encontramos en el Gráfico VIII elaborado a partir de la encuesta anteriormente utilizada realizada por PwC²⁰, en la que se muestra que el 94% de los encuestados prefieren cualquiera de los medios de pago tradicionales previos a la era electrónica, como por ejemplo las tarjetas de crédito (40%), las tarjetas de débito (28%), el dinero en efectivo (20%) e incluso el pago

²⁰ Informe Total Retail 2015 de PwC (2015)

mediante cheque (6%). Todos ellos superan en cuanto a nivel de preferencia de los consumidores al pago mediante teléfono móvil (3%).

Gráfico VIII

Confianza del comprador en el móvil como principal canal de compra



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

iii. Proliferación de las RR.SS.

Se trata de un concepto que hoy en día todos pronunciamos muy a menudo, sin embargo, se antoja más complicado encontrar alguien que sepa enunciar un significado preciso y certero de lo que son realmente las redes sociales. ¿Qué es lo primero que nos viene a la cabeza cuando pensamos en el concepto de red social? Seguramente, en la mayor parte de las respuestas se encuentre Facebook. Lo cierto es que el concepto va mucho más allá que eso.

“Las redes sociales son cualquier sitio web que como parte principal de su funcionalidad permita y promueva interacciones sociales tales que comentarios, votaciones, discusiones, compartir información...etc.”²¹

A la hora de comerciar, no existe una forma concreta de hacerlo, ni una fórmula secreta, sino que se ha podido ver que se trata de algo en constante evolución, y que ha ido adaptándose al paso de los años y a los cambios sociales, tecnológicos...etc. Es por ello que las redes sociales nos presentan una oportunidad de continuar dando forma al comercio y la manera de practicarlo. Todos los indicadores apuntan a la gran importancia que supone tener una presencia activa en la red más allá de tener una página web. Este “ir más allá” se refiere sin duda a la presencia en redes sociales. La principal ventaja o diferenciación que tiene, es la posibilidad de comunicarse con el consumidor con fines diferentes; desde responder a dudas o preguntas que el cliente pueda tener, hasta ofrecer nuevos productos, promociones, pedir opiniones...etc.

Gran parte de su efectividad reside en el hecho de que cuando el consumidor está navegando por las redes sociales, se encuentra relajado, en un momento de ocio y con la guardia baja. Esto quiere decir que lo que se le quiera transmitir al consumidor va a tener un mayor efecto que cualquier otro tipo de publicidad que se le pueda mostrar al cliente en un momento en el que él sea consciente de que le estas intentando vender algo. Su mente está mucho más abierta y receptiva y las compras impulsivas se dan con mayor frecuencia. Se puede establecer un paralelismo entre ello y los expositores situados en las colas de las cajas de las tiendas, con el fin de que caigas en la tentación de alguno de los

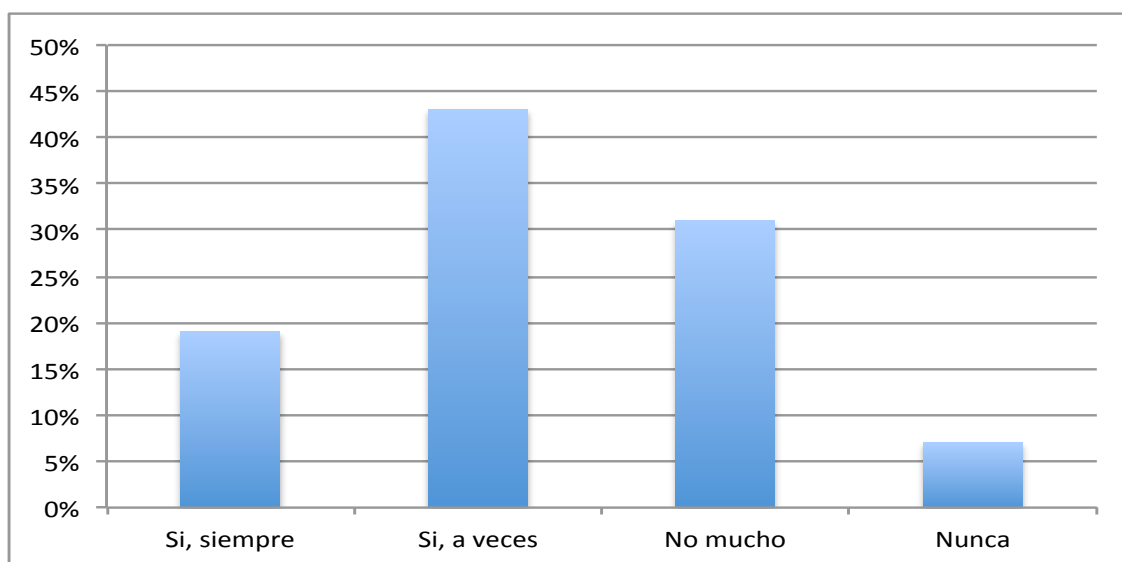
²¹ Spencer, Harding & Sheahan (2014) Pp. Xxiii

productos.²²

El Gráfico IX muestra que un contacto satisfactorio por parte de las empresas con sus clientes contribuye en gran medida a la fidelización de los mismos, ya que hace que se sientan valorados, escuchados y atendidos de forma personal. Ello se ve en el siguiente gráfico, que nos muestra en qué medida condiciona el contacto vía RR.SS. con empresas las futuras compras de los clientes en las mismas empresas.

Gráfico IX

¿Influye positivamente el contacto con empresas/marcas en su comportamiento a la hora de comprar?



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

Los usos que se le pueden dar a las redes sociales en cuanto a comercio se refiere son muchas y con propósitos muy diferentes. Sus usos van mucho más allá de los comunes perfiles o páginas que los consumidores pueden seguir y dónde se les puede ofrecer fotos, información y demás acerca de los productos. Como se aprecia en el siguiente gráfico, las RR.SS. pueden servir también para que los consumidores descubran nuevas marcas; busquen opiniones de clientes satisfechos o insatisfechos en la página de la empresa; aporten opiniones y comentarios ellos mismos que sirvan a otros interesados en la marca; visualicen videos y demás contenido digital acerca de los productos de la empresa y los

²² Spencer, Harding & Sheahan (2014) Pp. xxvi

compartan con sus amigos o contactos; compren productos directamente desde la página de la red social...etc.²³

Como se puede extraer del Gráfico X, prácticamente un 70% de los encuestados han utilizado las RR.SS. de algún modo con fines comerciales, lo cual nos indica a pensar que es un arma bastante potente con el que las empresas deben sin duda contar.

Gráfico X

Actividades realizadas por compradores utilizando redes sociales



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

²³ Informe Total Retail 2015 de PwC (2015)

iv. Cambios demográficos

¿Es el mismo el efecto que las nuevas tecnologías y las redes sociales tienen en nuestro comportamiento comercial independientemente de la edad que los consumidores tengan? Bien, a la hora de analizar los datos, la respuesta es clara; no es el mismo. No ha sido difícil identificar un rango de edades especialmente activo en cuanto e-commerce; se trata de las personas con una edad de entre dieciocho y veinticuatro años. Esta generación, conocida como la generación de los “nativos digitales” o *‘millenials’*, es una generación que ha nacido y ha crecido en plena etapa de desarrollo y florecimiento de internet, y que por tanto, no ha tenido que adaptarse al cambio ni ha tenido las dificultades que puedan tener las personas de mayor edad, que por el contrario han tenido que hacer un esfuerzo por adaptarse.

Lo cierto es que esta generación tiene un comportamiento diferente al de otras con respecto a las redes sociales y las marcas. La principal diferencia se encuentra en el uso de las RR.SS., donde el 49% de los jóvenes sigue a sus marcas preferidas, frente al 31% del resto de la muestra. Una información más detallada de ello se muestra a continuación en el Gráfico XI.

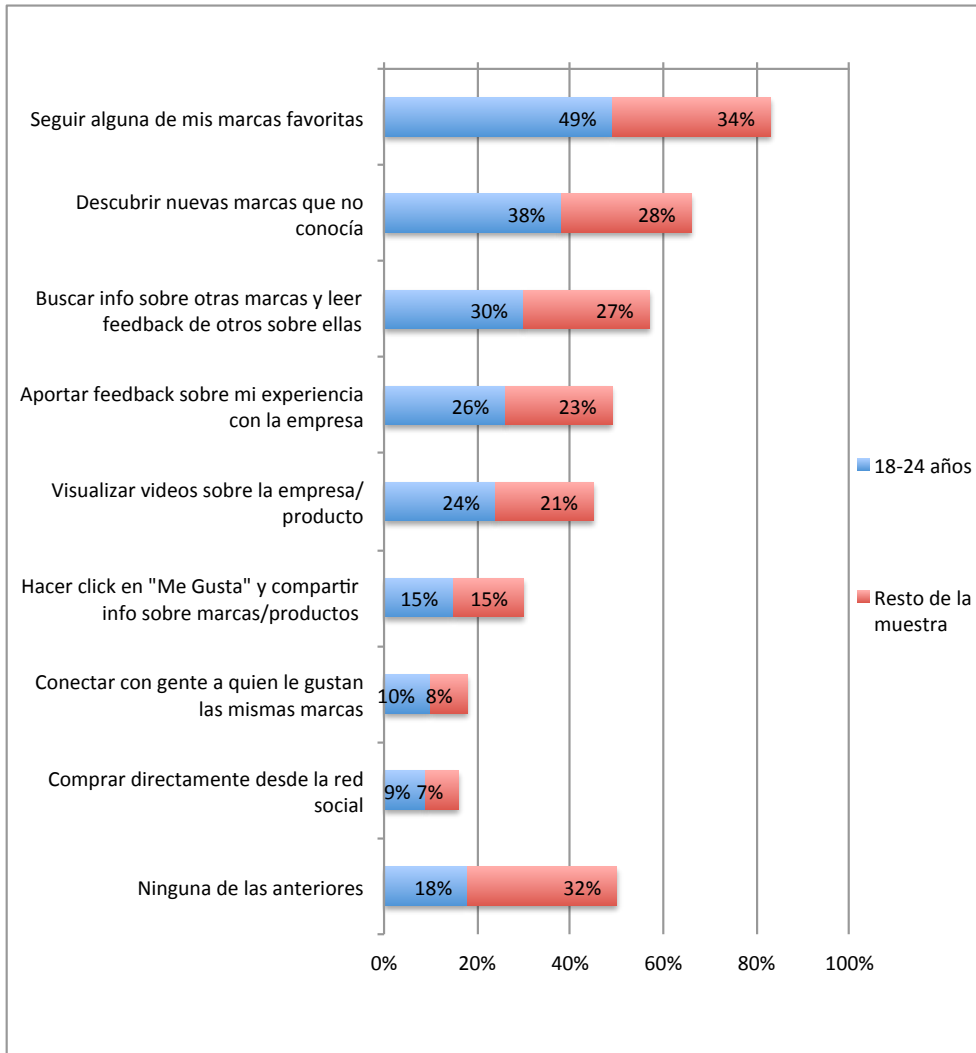
La segunda diferencia que se puede extraer de las estadísticas tiene que ver con el uso más intensivo que hacen los nativos digitales de la tecnología móvil con fines comerciales. Destaca la diferencia a la hora de utilizar el móvil en funciones como; pagar (16% vs. 11%), escanear códigos QR (15% vs. 11%), localizar una tienda (40% vs. 23%) o publicar en RR.SS. acerca de su visita a la tienda (14% vs. 3%). Además de ello, el 31% de los nativos digitales resaltan la importancia de la conexión Wi-Fi dentro de las tiendas, frente a un 22% del resto de la muestra.²⁴

A la luz de los datos, la influencia de la edad en la actividad del consumidor en la red es una realidad muy significativa que no va a hacer más que incrementar, pues las generaciones anteriores a esta era van a ir paulatinamente desapareciendo, dejando paso a más y más nativos digitales que cada vez a edades más tempranas serán influenciados por estas vías.

²⁴ Informe Total Retail 2015 de PwC (2015)

Gráfico XI

Actividades realizadas utilizando redes sociales por sujetos de diferentes franjas de edad



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Total Retail de PwC.

3. Estudio y análisis de los casos propuestos

Tras haber analizado el entorno actual en el que la empresa del siglo veintiuno debe desenvolverse, es el momento de estudiar algunos casos concretos de empresas que han sabido utilizar el entorno y las nuevas reglas del juego para sacar provecho y salir reforzado de la actual coyuntura.

Se trabajarán dos casos diferentes. En primer lugar, el caso de una empresa de comercio tradicional, inicialmente concebida únicamente para la venta en tienda, y que con el desarrollo de las circunstancias del mercado ha adaptado su venta a otros canales como el e-commerce. La empresa elegida para este caso será Zara.

En segundo lugar, el caso de una empresa concebida inicialmente para la venta por internet, la cual no dispone de locales de venta al público y cuyo único canal de venta es el electrónico. La empresa para este caso será Amazon.

3.1. Empresa tradicional: Zara

En el caso de Zara, la división de venta online llegó en septiembre del año 2010, en una situación de claro auge para la empresa gallega. Con gran parte del trabajo hecho en cuanto a establecimientos físicos y tras haber utilizado la marca Zara Home como conejillo de indias (en 2007), Zara se decidió a lanzar la tienda online en primer lugar para seis países europeos (España, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Portugal) aunque solo unos meses después se amplió a once añadiendo Irlanda, Austria, Luxemburgo, Bélgica y Holanda.²⁵

El contexto en el que se encontraba la empresa en el momento de poner en marcha la tienda online presentaba algunos desequilibrios en cuanto a la distribución de sus ventas alrededor del mundo. Mientras dos tercios de su facturación provenían de Europa, existía una notable desigualdad en el reparto de continentes. Por ejemplo, el grupo Inditex contaba con 457 tiendas en China, 386 en Rusia y tan solo 47 en EE.UU. La posición en EE.UU. fue tomada muy en cuenta a la hora de lanzar la tienda online, puesto que se trataba de un país en el que no contaban con un gran número de tiendas pero sí con un gran número de compradores virtuales, muy acostumbrados al comercio por internet.²⁶

En apenas tres meses desde su lanzamiento, la tienda online se convirtió en el primer establecimiento por facturación a nivel mundial – con un movimiento de 15.000 prendas diarias – superando a la tienda de Zara en Vittorio Emanuele en Milán, la hasta entonces tienda con mayor volumen de facturación de la empresa, con un movimiento de 7.500 prendas, seguida por la tienda del Paseo de Gracia de Barcelona y la de Dubai City Centre.²⁷

Como se comentó anteriormente en el marco teórico del trabajo, una de las principales ventajas con las que cuenta la tienda online de Zara es la cantidad de prendas por pedido respecto a las tiendas tradicionales. Mientras que en las tiendas tradicionales la compra media es de 1,5 prendas, en la tienda online esta cifra asciende a 2,5 y 3 prendas. Teniendo en cuenta un valor medio de prenda de 40 euros, se estaría hablando de un incremento de 40 euros en el ticket medio del cliente común, lo que traducido a porcentaje supone un incremento del 65% en la

²⁵ Pueyrredon (2010)

²⁶ Maharg-Bravo (2014)

²⁷ Elizalde (2010)

venta media por cliente.

Elevando estas cifras a magnitudes mayores, la tienda online conseguiría una facturación de entre 500.000 y 600.000 euros diarios, lo que anualmente se traduce en una horquilla de entre 180 y 216 millones de euros. Comparando estas cifras con las de las tiendas más rentables observamos las importantes diferencias existentes. Pues bien, las tiendas más rentables de Zara facturan anualmente unos 70 millones de euros, mientras que las tiendas de ingreso medio facturan unos 15 millones de euros.²⁸

No es difícil pues, identificar el gran potencial que una tienda online puede alcanzar, incluso cuando se trata de una empresa tradicional con un canal de venta tradicional. Las cifras hablan por sí solas y demuestran que si se consigue integrar el canal de venta en la empresa de forma adecuada, los resultados potenciales son enormemente atractivos para cualquier empresa.

Estrategia Brick & Click

En el caso de Zara, como se ha mencionado con anterioridad, se trata de una expansión hacia el canal online por medio de una estrategia '*Brick & Click*', es decir, una estrategia híbrida de venta tradicional y electrónica simultánea. Juan Merodio, uno de los principales expertos de España y Latinoamérica en marketing digital y redes sociales; ponente en congresos de reconocido prestigio internacional; y profesor de las mejores escuelas de negocios y universidades como la Rey Juan Carlos o Universidad de Barcelona; explica las principales ventajas que Zara ha experimentado mediante la implantación de la estrategia mencionada.²⁹

Merodio comenta los principales beneficios de combinar ambos canales de venta para obtener sinergias que permiten maximizar la rentabilidad de la actividad comercial. Bien pues la estrategia '*Brick & Click*' trata de aprovechar la red de tiendas físicas, dándole la opción al comprador de que el envío se realice a la tienda que más le convenga. Esta alternativa, no supone ningún coste adicional para la empresa, ya que tiene que abastecer a sus tiendas mediante envíos periódicos, y por tanto tampoco supone un coste para el cliente, que únicamente

²⁸ Elizalde (2010)

²⁹ Blog Juan Merodio

ha de desplazarse a la tienda más cercana a recoger su envío, pero sin esperar colas y con la certeza de que su compra estará lista.³⁰

En el caso de Zara, lo cierto es que en un principio la tienda online fue lanzada con un objetivo más a largo plazo de basado en obtener beneficios más cualitativos como innovación tecnológica y presencia de marca. Alguna de las motivaciones que provocaron la puesta en marcha de la tienda online fue el crecimiento de la compra de ropa online (20%) frente a offline (10%).

Aunque pueda pensarse que el éxito de la tienda online de Zara radica de una marca consolidada, hay que otorgar el crédito que se merece una acertada estrategia de e-commerce que aprovecha las infraestructuras y los medios existentes de la empresa, sin necesidad de crear unos nuevos que supongan costes adicionales.

Es difícil evaluar la evolución de las ventas online de la empresa gallega, puesto que no hacen público ningún informe desglosado por países acerca de la facturación o la evolución de la división online, sin embargo según los últimos datos disponibles del Registro Mercantil, las ventas online de sus webs en Europa ascendieron a 227,4 millones de euros en el año 2013, lo que la situaría como líder en ingresos frente a los 124 millones de Mango y 100 millones de Privalia en España.³¹

³⁰ Merodio (2014)

³¹ Ruiz & Prieto (2014)

3.2. Empresa concebida para la venta online: Amazon

Se trata de un tipo de empresa totalmente diferente a las analizadas anteriormente. Estas empresas tienen como características comunes su reciente creación – debido a la escasa historia de las tecnologías móviles e internet – y un canal de venta unificado, la venta electrónica. Dentro de las tantas y tantas empresas que cumplen con estos criterios, la que despunta por encima de todas es Amazon, empresa que comenzó como una librería online con algo más de 200.000 títulos para acabar vendiendo a día de hoy todo tipo de bienes a través de internet; desde libros a ropa, electrónica, menaje de hogar, cosméticos...etc.

Fundada en 1994 por Jeff Bezos, fue bautizada con el nombre de Amazon por ser el Amazonas el río más largo del mundo, haciendo clara alusión a las pretensiones del fundador, y por empezar con la letra “A” de modo que apareciese así al comienzo de todas las listas alfabéticas.³²

Haciendo honor al río que le da nombre, Amazon quiso ir más allá que las librerías convencionales, Bezos quería ofertar mucho más que los 200.000 títulos que algunas librerías físicas punteras mundiales ofrecían, como *Barnes & Noble* o *Waterstones*. La idea de Bezos iba mucho más allá y en 1998 ya contaban con una oferta de 3,1 millones de libros en sus almacenes, listos para ser vendidos y distribuidos vía internet. Quería diferenciarse por completo de la competencia física por medio del comercio online.³³

Bezos no tardó mucho en ampliar la gama de productos que Amazon ofrecía a sus clientes. En 1997 ya añadió a sus catálogos CD's, consiguiendo ser el mayor minorista a nivel mundial en tan solo un trimestre. A los CD's le siguieron los videos al año siguiente y poco a poco fue introduciendo productos electrónicos, juegos y juguetes entre otros. Fue en este punto donde se enfrentó a críticas acerca de una diversificación tan rápida y amplia. Pese a no llegar al punto de colapso que algunos críticos vaticinaban, en Amazon se dieron cuenta de que no eran tan rentables a la hora de proveerse y vender determinados productos como sus competidores físicos. Se llegó a la conclusión de que la manera más rentable de llevar a cabo la gestión del stock era la provisión indirecta de artículos por medio de otros intermediarios, de modo que desde la propia web de Amazon, pudieras

³² Baquía

³³ Robert Hof en Bloomberg

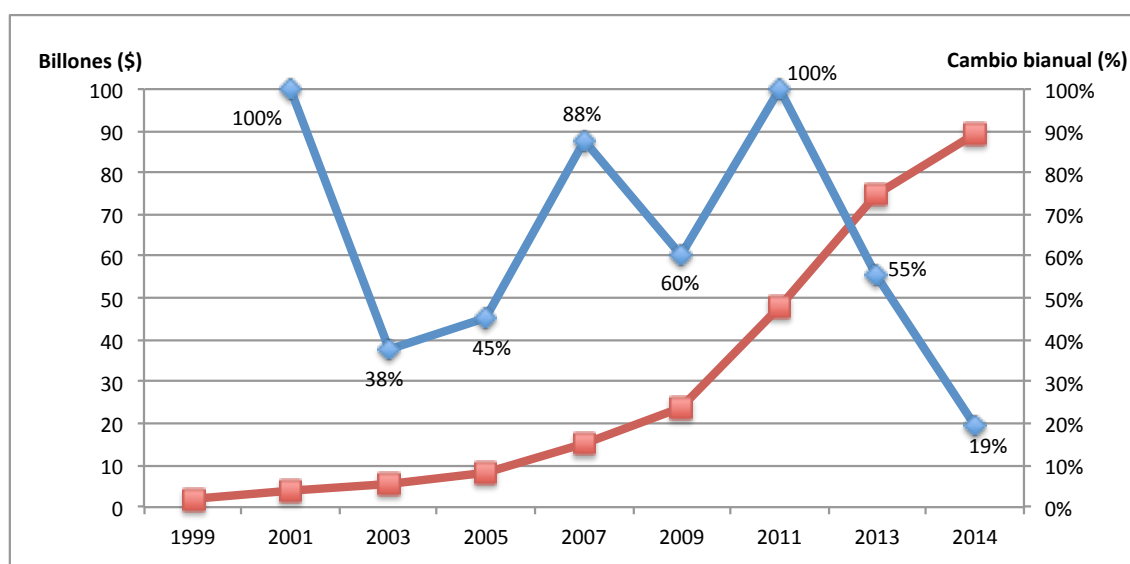
ver y comprar artículos que estaban en otros almacenes de otras empresas que tuvieran concierto con Amazon. De este modo conseguían ampliar la oferta de productos de forma infinita e ilimitada. En la actualidad, más de un millón de comercios asociados a Amazon suponen cerca de un 30% de las ventas de Amazon.³⁴

En la actualidad, además de una infinidad de productos, Amazon ofrece servicios como un motor de búsqueda online “A9” o servicios informáticos y asistencia a empresas entre otros.

En cuanto a sus cifras más significativas, Amazon vendió su primer libro por internet en el año 1995 y en el año 2010 ya contaba con 24.300 empleados.

Gráfico XII

Ventas netas en Bill \$ frente al crecimiento bianual de las mismas en %



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista.

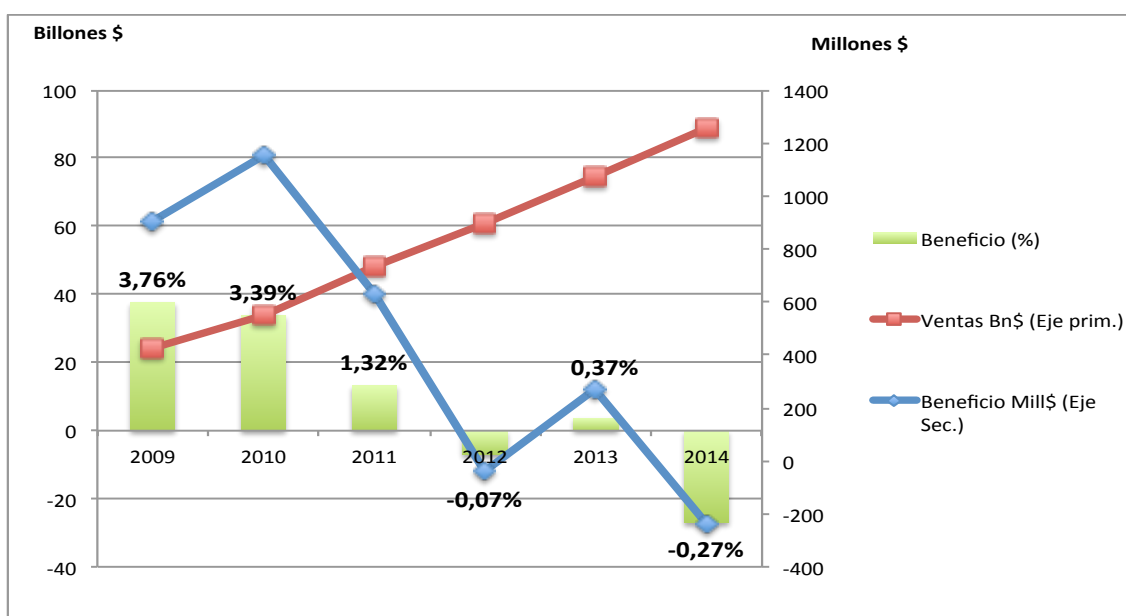
Como se puede ver en el Gráfico XII, el crecimiento de las ventas netas de Amazon en los últimos quince años ha sido exponencial, con cambios bianuales de hasta el 100%, esto es, doblando ventas cada dos años. La figura descendente de la curva de incremento porcentual en los últimos años se debe a que dadas las magnitudes de ventas registradas en los últimos años, cada los porcentajes comparativos con el año anterior reflejan un mayor valor absoluto.

³⁴ Robert Hof en Bloomberg

Sin embargo, analizando los beneficios de la empresa americana, se obtiene una gráfica sorprendente, como se puede observar en el Gráfico XIII. Mientras que la facturación no deja de incrementar sustancialmente año tras año, los beneficios a partir de 2010 comienzan a descender a un ritmo vertiginoso hasta situarse en cifras negativas en los años 2012 y 2014.³⁵

Gráfico XIII

Evolución de las ventas en Bill \$ frente a evolución de beneficio en Mill \$ y porcentaje de beneficio %



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista y Stock Analysis on Net.

La explicación a esta coyuntura se encuentra en los grandes desembolsos que se han realizado en los últimos en inversiones en nuevos productos y servicios, además de innovaciones en tecnología como por ejemplo un nuevo dispositivo de mano con el cual encargar la compra en el servicio de venta de alimentación 'Amazon Fresh'; una oferta ilimitada de *e-books* para el dispositivo 'Kindle' desarrollado por la propia firma; un servicio de *streaming* (visualización online) de videos o películas; o el nuevo smartphone desarrollado por Amazon entre otras.³⁶

Pese a que estas noticias supondrían una crisis en la gran mayoría de las empresas de internet, en el caso de Amazon y según la dirección de la empresa, se

³⁵ Stock Analysis on Net

³⁶ Bensigner (2014)

trata de invertir en el futuro, para poder asegurar beneficios a largo plazo en lugar de mirar por el corto plazo. Desde su fundación en 1994, Amazon ha buscado constantemente ampliar su oferta de productos y servicios por encima de ampliar su margen de beneficios, que nunca ha sido una de las metas principales para la empresa. Los resultados hablan por sí solos, y esta política es la que ha llevado a esta empresa a dominar el comercio online mundial.³⁷

Factores de éxito

Es difícil focalizar el éxito de este gigante online, sin embargo se pueden identificar quizás algunos factores de éxito. En primer lugar y como se ha mencionado con anteriormente, su orientación hacia los resultados a largo plazo le han avalado a lo largo de su historia, accediendo a financiación sin ningún problema en los mercados de capitales a pesar de su filosofía de empresa, con pocos beneficios e incluso pérdidas en el corto plazo. Tras explotar la burbuja de las puntocom, Amazon fue de las pocas supervivientes, y un año después del colapso general, declararon su primer trimestre con beneficios. Sin embargo, Bezos declaró que se trataba de un error, puesto que su intención no era la de generar beneficios a tan corto plazo; una muestra de que las intenciones iban diferentes derroteros a las del grueso de las puntocom.³⁸

En segundo lugar, su servicio de venta y postventa en relación con sus clientes ha sido uno de los catalizadores de éxito. Una entrega en plazos muy reducidos y un excelente servicio de devoluciones y cambios avalan la satisfacción de sus clientes.³⁹

Quizás el factor más determinante es la ejecución de su estrategia empresarial. Amazon gestiona los pedidos que realizan sus clientes los 365 días del año y las veinticuatro horas del día a través de ochenta enormes almacenes y centros de control repartidos por todo el mundo. Estos centros se encargan de provisiones, organización, empaquetado y envíos, y todo ello mediante el uso de simples escáneres de códigos de barras. No existe ni un solo robot que haga estas funciones, únicamente cuentan con trabajadores para realizar todas estas

³⁷ Streitfeld (2012)

³⁸ Parker (2012)

³⁹ Parker (2012)

funciones. Por el hecho de contar con humanos en lugar de robots o máquinas, Amazon ha conseguido una mayor eficiencia, mayor capacidad de respuesta, y en definitiva un mayor beneficio. En esta misma línea, otra muestra de la filosofía anti convencional de Bezos es el sistema de almacenamiento que lleva a cabo Amazon, conocido como el “Almacenamiento Caótico”. Se trata de colocar los productos en las estanterías de los almacenes aleatoriamente en lugar de por categorías, de modo que se obtiene una mayor eficiencia a la hora de aprovechar el espacio disponible, ya que al almacenar atendiendo a categorías, se infrutiliza mucho espacio destinado a separar categorías y se desperdicia espacio libre resultante de diferentes tamaños de paquetes. Del mismo modo, si hay ampliaciones en la oferta de productos, no es necesario calcular espacio extra, puesto que se puede almacenar aleatoriamente en los mismos almacenes.⁴⁰

Como se puede observar, los factores de éxito de una empresa basada en la venta online difieren en gran medida de los de una empresa tradicional, abandonando el apoyo de una red de tiendas físicas y una confianza respaldada e inspirada en experiencias de compra física. Estos factores se centran más en aspectos de logística y eficiencia en los procesos, consiguiendo así ahorrar el máximo coste de procesos y rentabilizar la venta de productos a precios más bajos que en las tiendas tradicionales.

⁴⁰ Parker (2012)

4. Caso Pastelerías Mallorca

En el año 1931 de la mano de Bernardino Moreno nace la primera tienda de Pastelerías Mallorca en la calle Bravo Murillo con el un objetivo definido; vender ensaimadas y torteles calientes y recién hechos a todas horas del día, algo inexistente por aquel entonces en la capital española. Dieciocho años después, junto a sus hijos José, Manuel y Juana abrieron la segunda tienda en la calle Velázquez. A lo largo de los años se fueron abriendo nuevas tiendas en Madrid e incorporando nuevas líneas de productos como pastelería salada, platos de cocina o productos gourmet. Con el objetivo de estar siempre a la vanguardia del mundo de la alimentación para poder ofrecer el mejor producto a sus clientes, Mallorca desarrolló su modelo de negocio en torno a dos valores fundamentales: la excelencia en el servicio y la promesa de calidad en todos y cada uno de los productos.⁴¹

Los últimos pasos de Mallorca han estado marcados por dos hitos. En primer lugar, la apertura de la última tienda en el año 2011, en plena crisis, con un concepto diferente e innovador en el sector de la hostelería: una tienda de decoración cosmopolita y contemporánea que fusiona la amplia oferta de todas las tiendas, con un concepto de mercado y degustación. En segundo lugar, en 2013 Mallorca se lanzó con uno de los proyectos más importantes de la historia reciente de la empresa, la tienda online '*Mallorca Shop*'. Pese a las dificultades de acometer un proyecto así en una empresa que tiene como principio fundamental la venta de producto fresco fabricado en el día y de excelente calidad, se concluyó que con una coordinación apropiada entre el obrador central y las tiendas existentes y con el apoyo de la red de camiones de reparto con los que se contaba, se podría lograr el éxito en este proyecto, que por otra parte lograría desmarcarse de la competencia.⁴²

Detonantes del cambio

En una entrevista con Carlos Arévalo, Director de Ventas y Servicio, comenta "Vivimos en la generación de la inmediatez y las prisas, a la gente no le

⁴¹ Pastelería Mallorca

⁴² Pastelería Mallorca

apetece esperar. No es que no quieran ir a una tienda en vez de a otra, es que no quieren emplear el poco tiempo libre que se tiene hoy en día en comprar, esperar colas...etc. Asegura también, que la creación de esta nueva plataforma de venta online es la solución a la búsqueda de medios para agilizar el proceso de venta y no sólo no perder clientes, sino captar los clientes que no vienen como consecuencia de un proceso de venta lento, algo difícil de evitar en un sector como la hostelería. “Para poder conseguir lo que llevamos unos años intentando es fundamental contar con una posición consolidada en el sector y con una base de clientes que conozca bien los productos y confíe en la empresa para poder comprar sin visualizar los productos físicos que van a adquirir, con la seguridad de que lo que están encargando es exactamente lo mismo que han comprado en otras ocasiones de forma tradicional.”

A la pregunta de cómo surgió la idea de la tienda online y cual fue el detonante para emprender el proyecto, Arévalo responde “Todo surgió de una conversación con amigos, en la que me dijeron que ellos no compraban en Mallorca porque les daba pereza el proceso de compra implícito y el tiempo que ello conllevaba. La tienda online nace como un modelo de negocio en el que con la misma oferta de productos, el cliente no tiene que desplazarse ni esperar.”

Arévalo explica una curiosidad a raíz de la cual comenzaron a darse cuenta de la necesidad de un cambio en la forma de vender. “Al lanzar la caja de pastas surtidas hecha y preparada se multiplicaron por cuatro la venta de pastas. Es entonces cuando nos dimos cuenta de la importancia de no esperar. Cuando preparas algo que la gente puede coger sin esperar, tiene mucho más éxito que la venta tradicional a granel. Esto fue sin duda uno de los detonantes que nos hizo darnos cuenta de la necesidad de ofrecer el mismo producto al cliente sin esperas y de la forma más cómoda posible.

Tienda online y ‘Mallorca Express’

El servicio de venta online de Mallorca se divide en dos plataformas independientes, pero con la característica común de la tecnología móvil. La primera plataforma es la tienda online, a la cual se accede desde la propia página web, y se puede hacer cualquier encargo y éste será entregado en cualquier punto de la Comunidad de Madrid en el mismo día, o al resto de España en 48 horas

(eliminando los productos perecederos que han de ser consumidos en el día). La segunda plataforma es *'Mallorca Express'*, mediante la cual los clientes pueden hacer sus pedidos por *'WhatsApp'* o mediante una llamada de teléfono y recogerlos en cualquiera de las tiendas en 30 minutos, y si el cliente lo desea, el pedido es llevado al coche para que no tenga que bajarse del vehículo, dada la dificultad existente hoy en día en Madrid para aparcar el coche. Este servicio simula un servicio *'Drive Thru'*.

Según Arévalo, “Realmente, la tienda online sustituye al teléfono en nuestro caso, con la ventaja de que no tiene que haber alguien al otro lado tomando el pedido, y el cliente tiene una imagen visual completa del catálogo de productos a elegir y mucha más tranquilidad para comprar. Los clientes que antes llamaban por teléfono a hacer sus encargos, ahora se han cambiado a la página web, que es mucho más cómoda, además de atraer a otros nuevos clientes, sobretodo de perfil más joven.” Matiza sin embargo el concepto de la tienda online con respecto a otras tiendas online de otras empresas, “Nuestro concepto de tienda online sigue siendo local, frente a la globalidad que una tienda online suele otorgar. Esto se debe a las características de nuestros productos, que son frescos y perecederos y han de ser consumidos en el mismo día. La clave del éxito ha sido sin duda la rapidez en la gestión de productos, puesto que los productos ya los teníamos, los clientes nos conocen ya, y únicamente quedaba realizar una ejecución perfecta de los pedidos con unos envíos a tiempo.” Según información facilitada por la propia empresa, el ticket medio de las ventas de la tienda online se sitúa próximo a los 100€, siendo pedidos más grandes que las compras en las tiendas, y que suelen ser para eventos concretos para los cuales los clientes quieren asegurarse el producto y no tener que ir a por él.

En cuanto al nuevo servicio dinámico de pedidos, *'Mallorca Express'*, Arévalo asegura que “Mientras que la tienda online sustituye al teléfono, este servicio sustituye al cliente que vendría a la tienda a comprar, pero que le gustaría no emplear tanto tiempo en hacerlo. El objetivo que nos marcamos a corto plazo es cincuenta encargos semanales por tienda, con un valor medio de 50€ por encargo. La concepción inicial estaba orientada a encargos más pequeños y rápidos, aunque nos hemos dado cuenta de que al final han ido saliendo encargos más grandes.” Para contrastar con el ticket medio de una compra física en tienda, el valor del

mismo se sitúa en torno a 30€, considerablemente por debajo de las nuevas alternativas.

A la pregunta de si las nuevas plataformas de venta le quitan clientes a la tienda tradicional, Arévalo es tajante: “La tienda online suma en todo caso, nunca resta, puesto que se trata de una venta hecha que contribuye al mismo fin. El cliente de los servicios online valora por encima de todo la rapidez, se trata de una alternativa diferente para que pueda elegir la que más convenga.” De hecho añade, “No solo es que no reste, sino que además, la tienda online genera mucha venta indirecta, clientes que planifican su compra online gracias al catálogo y luego ejecuta la compra en cualquiera de las tiendas. Hay que prestar mucha atención al proceso por el cual poco a poco el cliente que hoy planifica su compra online, mañana la realizará directamente desde la página web. Se trata de un paso previo a conseguir que el cliente compre en internet, y ello es posible por la confianza que transmitimos al cliente, que sabe que si tiene cualquier problema se lo vamos a solucionar, igual que en su momento lo hicieron y siguen haciendo Zara, Amazon...etc, y mira dónde han llegado.”

Para explicar las diferencias en los ticket medio de venta online y presencial, y como se ha visto con anterioridad en el marco teórico del *e-commerce*, Arévalo lo achaca a las características intrínsecas de la venta online. “El ticket medio es más elevado debido a que existe una mayor compra impulsiva. Somos un modelo de comercio minorista tradicional en el que no existe apenas libre servicio, todo cliente necesita atención de un dependiente, y los procesos de compra son largos pues el cliente tiene que elegir el producto y el dependiente ha de cogerlo y empaquetarlo debidamente. Todo esto hace que el cliente compre menos, mientras que en la venta online o mediante las tecnologías móviles este tiempo de espera desaparece y se convierte en la inmediatez que el cliente desea.”

Redes Sociales

Además de los avances en comercio online, Mallorca ha realizado una labor muy intensa en todo lo que se refiere a potenciar la presencia en las redes sociales con el fin de conseguir llegar al público más joven. Las red social elegida para esta misión fue Instagram, secundada por Facebook, pero con el foco puesto en la primera. La razón de esta elección según Arévalo, “De todas las redes sociales,

Instagram es la más visual de todas, y eso es algo de lo que podíamos sacar provecho pues somos una empresa con mucho que enseñar, mucho producto atractivo a la vista y que muchos clientes no conocen. Además de ello, actualmente es quizás la red social con más popularidad entre la gente joven, que es nuestro objetivo en esta estrategia.”

La estrategia de Mallorca en cuanto a las RR.SS. ha tenido mucho éxito dado el poco tiempo que lleva en marcha. “Se contrató a una persona encargada únicamente de esta labor, con la intención y el objetivo de llegar a 10.000 seguidores, lo cual te convierte en *influencer*. Una vez consigues un número importante de seguidores, las RR.SS. son un elemento más con el que puedes contar para generar publicidad y publicar ofertas y promociones de manera efectiva, pues además de no tener coste, aseguras que el público que lo visualiza es gente siempre interesada.”

Análisis de estadísticas

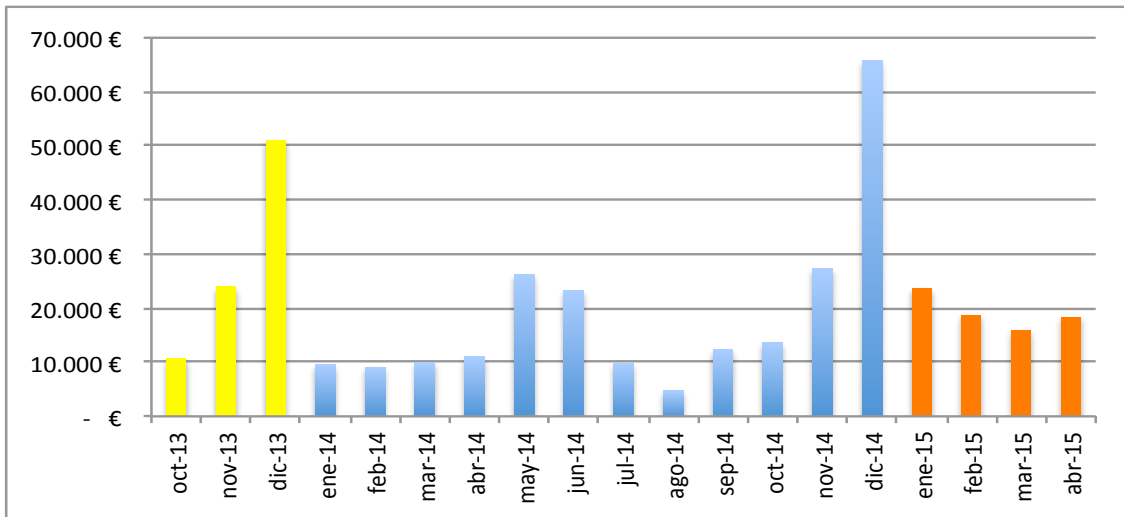
A la luz de la información facilitada por Mallorca para la realización de este trabajo se puede observar la gran acogida que ha tenido una iniciativa arriesgada a la par que incierta, que mes tras mes ha ido mejorando sus números tanto de facturación como de número de encargos con respecto al año anterior. Desde Mallorca aseguran que es importante matizar las estadísticas teniendo en cuenta la estacionalidad del negocio, que cuenta con un ciclo cuasi predecible a lo largo de todo el año. Carlos Arévalo comenta que “ Sería absurdo comparar las ventas del mes de diciembre, en plena campaña de Navidad, con las del mes de enero o febrero, cuyos resultados son totalmente diferentes. Por eso nosotros comparamos los resultados con el mismo periodo de años anteriores. En cuanto a la tienda online, la comparativa es corta puesto que llevamos algo más de un año y medio con ella, pero ya hay siete meses en los que realizar comparaciones fieles que se ajusten a la realidad.”

En primer lugar, en la gráfica de facturación obtenida de la tienda online desde su lanzamiento hasta la fecha, se puede observar con claridad la estacionalidad y el ciclo de negocio al que Arévalo hacía alusión en la entrevista. Se identifica un mes de diciembre marcadamente superior a los demás y una figura más o menos similar entre los meses semejantes, con unos resultados bajos en los

meses de verano, por motivos estacionales.

Gráfico XIV

Evolución de la facturación de la tienda online

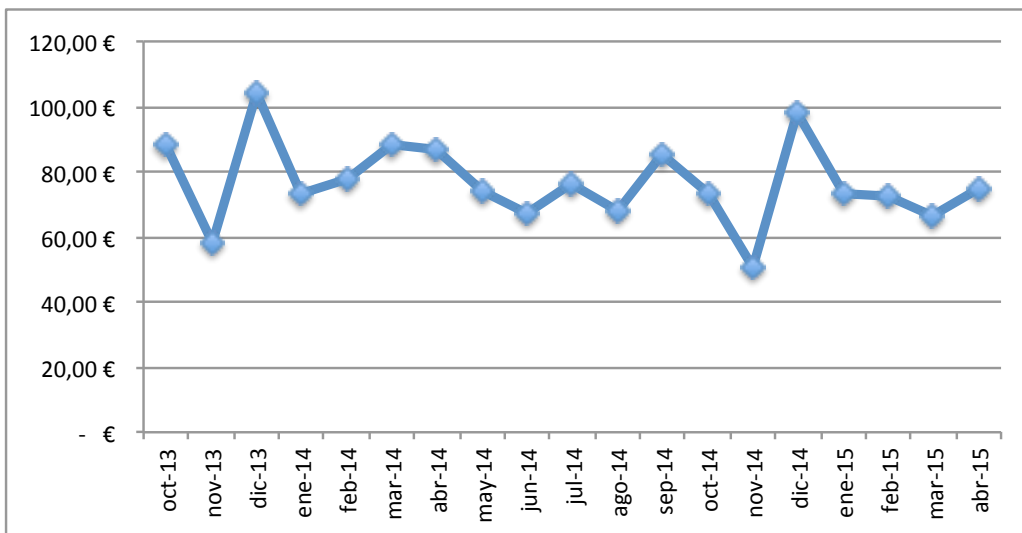


Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por Pastelerías Mallorca.

A continuación en el Gráfico XV se analiza la estadística del valor medio de los encargos realizados por los clientes, donde se puede apreciar una estabilidad bastante consistente, con los picos anuales del mes de diciembre, pero con valores en todo caso próximos a los 100€, como apuntaba Arévalo.

Gráfico XV

Valor medio de los encargos realizados en la tienda online

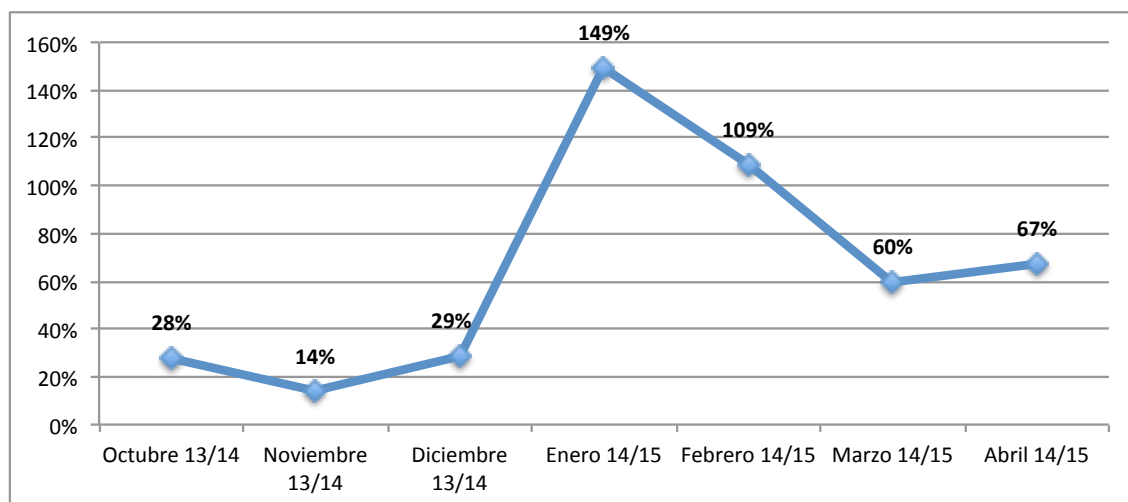


Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por Pastelerías Mallorca.

Como se ha mencionado con anterioridad, quizás el indicador que mejor refleja la evolución y aceptación que ha tenido la tienda online de Mallorca es la comparativa entre los mismos meses en años diferentes, de forma que se obtiene una imagen fiel de la evolución, eliminando la estacionalidad de la estadística. De la gráfica obtenida, se puede observar como todos los meses hasta la fecha, han superado a sus predecesores en el año anterior, lo que evidencia el éxito del proyecto implantado y su estrategia de implantación. No obstante, es necesario mantener la cautela aseguran desde Mallorca, pues no deja de ser una estadística con poca historia y poca experiencia, y la complicación reside en mantener un nivel de crecimiento sostenido en el tiempo.

Gráfico XVI

Comparativa entre mismos meses en años sucesivos



Fuente: Elaboración propia con datos facilitados por Pastelerías Mallorca.

5. Conclusión

A lo largo de este trabajo, se han examinado los diferentes tipos de comercio electrónico, así como sus ventajas y desventajas, para luego examinar con detenimiento cómo ha cambiado el rol de la tienda física a medida que se ha desarrollado el comercio electrónico; cómo han influido las tecnologías móviles y las redes sociales en la irrupción del *e-commerce* y por último, que papel han jugado los cambios demográficos en este fenómeno mundial.

Se han detectado ventajas muy considerables tanto para el empresario como para el cliente, como por ejemplo la globalidad del mercado al que se tiene acceso, la eliminación de horarios comerciales, la considerable reducción de costes para el empresario, la reducción de inventarios que posibilita este sistema; mientras que se identifican a su vez muy pocas desventajas, las cuales se pueden resumir brevemente en la gran competencia a la que se debe hacer frente en un mercado global y la desconfianza generada por los sistemas de pago electrónico, que siguen estando expuestos a posibles fraudes.

A raíz de la transición hacia el comercio electrónico y la venta online, el rol del comercio tradicional y de las tiendas físicas ha cambiado en gran medida, perdiendo muchas ventas frente a tiendas online con precios más bajos, con un proceso de compra más cómodo, sin necesidad de desplazarse y en muchas ocasiones con ofertas más amplias y completas. Sin embargo, lejos de perder protagonismo, han conseguido mantener una posición sólida debido factores irreplicables por tiendas online como la presencialidad y la inmediatez de la venta, poder ver y tocar los productos físicamente y la confianza que transmite la compra física, libre de posibles estafas o fraudes. Además de ello, ha irrumpido con fuerza el concepto del *'Showrooming'* y *'Webrooming'*, a través del cual los clientes planean sus compras online y las ejecutan en tiendas físicas o viceversa, beneficiándose de las diferentes ventajas que ello otorga.

Hemos podido ver del mismo modo el protagonismo que han tenido las tecnologías móviles y las redes sociales en esta etapa de transición entre comercio tradicional y electrónico. Por un lado, los dispositivos móviles de última generación posibilitan a los compradores comprar desde los móviles, consultar precios, catálogos, ubicaciones de tiendas etc, además de realizar los propios pagos. Esto es sin duda una de las claves del comercio electrónico. Mientras tanto,

por otro lado las redes sociales están incrementando su importancia en la actividad comercial de las empresas, al ser una herramienta muy útil a la hora de conectar con los clientes para recabar información importante acerca de experiencias de compra, satisfacción del cliente, problemas con los productos etc, y para ofrecer un servicio de post venta eficaz.

Por último, se ha mostrado también una teoría acerca de la importancia de los cambios demográficos en la proliferación de este tipo de comercio. Se concluye que no el efecto que tienen las redes sociales y las tecnologías móviles en el comportamiento de los compradores varía dependiendo de la edad de los mismos. Se identifica una generación llamada los “nativos digitales” o *‘millennials’*, los cuales han nacido y crecido en plena etapa de desarrollo de internet y por tanto no han encontrado dificultades en la utilización de las nuevas tecnologías, al contrario que generaciones anteriores, que han tenido que experimentar un cambio importante en la forma de realizar sus actividades del día a día. Se argumenta, que parte del auge de este fenómeno se debe a que esta generación se encuentra ahora y por primera vez, en una edad suficientemente activa como para causar un efecto notable en la economía.

Posteriormente, como resultado de los análisis de los casos de Amazon, Zara y Pastelerías Mallorca, se ha mostrado que tanto para empresas cuyo único canal de distribución es el de la venta online como para empresas tradicionales, la venta electrónica es un canal que puede aportar un sinnúmero de ventajas para prácticamente cualquier empresa, siempre y cuando se sepa adaptar la venta online a las características del negocio y se tengan en mente las limitaciones del negocio, como es el caso de Pastelerías Mallorca, que debido al producto que se vende y su elaboración, existe una limitación geográfica y temporal para la propia venta del producto.

6. Referencias bibliográficas

Bensigner, G. (2014). *Amazon Reports Loss Despite Strong Sales Growth*. Wall Street Journal.

Deloitte Research. (2011). *State of the Media Democracy*. 5th Edition.

Dierks, T. & Rescorla, E. (2008). *The Transport Layer Security Protocol*. Standards Track.

Elizalde, I. (2010). *La tienda online de Zara se convierte en la número uno por facturación*. Expnsión.

Hof, R. *Amazon's Amazing Evolution*. Bloomberg.

Maharg-Bravo, F. (2014). *Runaway Sales*. Breaking Views.

Manzoor, A. (2010). *E-Commerce: An Introduction*. Lambert Academic Publishing. Pp 1-3, 5-8.

Merodio, J. (2014). *La ventaja de combinar el online y el offline en un e-commerce: Caso Zara Online*. Blog Juan Merodio.

Pueyrredon, M. (2010). *Puntos de inflexión: La tienda online de Zara ya factura más que las tiendas físicas*. Pueyrredonline.

Rainie, L. & Poushter, J. (2014). *Emerging nations catching up to U.S. on technology adoption, especially mobile and social media use*. Pew Research Center.

Ruiz, R. & Prieto, M. (2014). *En la mayor tienda de Zara no hay ni escaparates ni probadores*. Expnsión.

Spencer, S., Harding, J. & Sheahan, J. (2014). *Social E-Commerce: Increasing Sales and Extending Brand Reach*. O'Reilly Media. Pp xxiii-xxvi.

Streitfeld, D. (2012). *How Amazon's Unconventional Business Model Changed Me From Hater To Customer For Life*. Business Insider.

Whinston, A., Stahl, D. & Choi, S. (1997). *The Economics of Electronic Commerce*. MacMillan Publishing Company.

INFORMES

Amazon.com Annual Report 2014. Amazon Inc.

Informe de Evolución y Perspectivas e-commerce 2015. (2015). Ernst & Young.

The Changing Face of Retail. The Store of the Future: The new role of the store in a multichannel environment. (2011). Deloitte.

Total Retail 2015: Retailers and the Age of Disruption. (2015). PwC.

OTRAS REFERENCIAS

- *Requirements for Establishing and Maintaining E-commerce.* Calgary E-commerce Services.
<http://www.calgary-ecommerce-services.com/ecommspecs.html>
- *El ascenso del e-commerce y cómo afecta al comercio tradicional.* (2012). BBVA con tu empresa.
<http://www.bbvacontuempresa.es/a/el-ascenso-del-commerce-y-afecta-al-comercio-tradicional>
- *E-commerce 2015: Claves del éxito o fracaso de una e-Shop.* (2015). Blog MRW.
- *Imagen de la semana: La evolución de Amazon.* Baquía.
<http://www.baquia.com/tecnologia-y-negocios/entry/emprendedores/2011-03-04-imagen-de-la-semana-la-evolucion-de-amazon>