



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO “ÁNALISIS DE CASOS DE ÉXITO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO”**

**MIGUEL DOMENECH BALLESTEROS**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID, JULIO 2024**



**UNIVERSIDAD DE  
VALLADOLID GRADO EN  
COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“ÁNÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO EN EL COMERCIO  
ELECTRÓNICO”**

**Trabajo presentado por: Miguel Domenech Ballesteros**

**Tutor: Felicidad Viejo Valverde**

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, julio 2024

## ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1	DEFINICIÓN Y TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO.....	5
2.2	HISTORIA Y EVOLUCIÓN .....	6
2.3	PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EL TRADICIONAL .....	9
2.4	COMPONENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO .....	10
2.4.1	Infraestructura tecnológica.....	10
2.4.2	Plataformas y herramientas del comercio electrónico.....	11
2.4.3	Métodos de pago electrónicos.....	12
2.4.4	Modelos de negocio en el comercio electrónico .....	13
2.5	FACTORES DE ÉXITO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO .....	14
<b>3.</b>	<b>CASOS DE ESTUDIO .....</b>	<b>19</b>
3.1	AMAZON.....	19
3.1.1	Historia de Amazon.....	19
3.1.2	Enfoque en el comercio electrónico.....	21
3.1.3	Infraestructura tecnológica.....	23
3.1.4	Análisis de estrategias clave.....	26
3.1.5	Lecciones aprendidas y mejoras prácticas .....	37
3.2	ZARA.....	42
3.2.1	Historia de Zara.....	42
3.2.2	Enfoque en el comercio electrónico.....	44
3.2.3	Modelo de negocio de moda rápida .....	46
3.2.4	Análisis de estrategias clave.....	47
3.2.5	Lecciones aprendidas y mejoras prácticas.....	55
<b>4.</b>	<b>COMPARACIÓN Y SÍNTESIS DE CASOS.....</b>	<b>59</b>
<b>5.</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-Secuencia de los logotipos de Amazon.....	20
Ilustración 2-Interfaz de la web de Amazon .....	21
Ilustración 3-Servicios principales de Amazon Prime .....	23
Ilustración 4-Robot Kiva/Amazon Robotics .....	25
Ilustración 5-Logotipo Amazon Afiliados.....	27
Ilustración 6-Tarifas Amazon Prime Student .....	32

<b>Ilustración 7-Servicios integrados en Amazon Prime.....</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 8-Establecimiento Amazon-Whole Foods .....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 9-Medicamentos distribuidos por Amazon Pharmacy.....</b>	<b>34</b>
<b>Ilustración 10-Dispositivo Kindle .....</b>	<b>35</b>
<b>Ilustración 11-Interfaz de la página web de Zara .....</b>	<b>44</b>
<b>Ilustración 12-Aplicación móvil de Zara .....</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 13-Probador inteligente de Zara .....</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 14-Distribución de las tiendas de Inditex en el mundo.....</b>	<b>54</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El despegue del comercio electrónico, especialmente en la última década e impulsado como resultado de la pandemia de COVID-19, ha modificado drásticamente el modo de operar de las empresas y el modo en el que los consumidores adquieren y disfrutan productos y servicios. El crecimiento de este sector motiva el análisis de las empresas líderes, de los casos de éxito que definen una serie de pautas para destacar en un sector altamente competitivo.

El trabajo tiene como objetivo el estudio de los casos de éxito para identificar y comprender las estrategias clave que han catapultado a las empresas a la cima de sus respectivos sectores a través de dos enfoques y modelos de negocio radicalmente distintos. Para ello, se analiza el marco teórico sobre el que se fundamenta todo el ecosistema del comercio electrónico y se analizan las diferentes estrategias clave desarrolladas por dos casos de éxito en el sector, Amazon y Zara. La selección de estas dos empresas como casos de estudio se debe tanto al éxito comercial de ambas empresas, que han generado un impacto global, como a los diferentes enfoques y puntos de partida de ambas empresas, lo que permite analizar dos casos radicalmente distintos; el de Amazon, una compañía que inicia su andadura en el mundo empresarial de la mano de este sector, y del que se convierte en pionera, y de Zara, una empresa con presencia global a través de una red de puntos de venta físicos que, al entender la importancia y crecimiento exponencial del sector, incursiona en él. Otro de los factores destacables que han motivado la elección de los casos de éxito son tanto las innovaciones introducidas por ambas empresas como la relevancia de estas en el mercado actual del comercio electrónico.

El trabajo busca ofrecer una visión amplia del sector del comercio electrónico, de las bases que lo componen y su funcionamiento. El análisis de los casos de éxito ofrece patrones que facilitan a otras empresas incursionar en el sector y lograr el éxito en él.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 DEFINICIÓN Y TIPOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

El comercio electrónico (o e-commerce) se define como cualquier tipo de transacción de carácter económico o actividad financiera realizada a través de medios electrónicos, ya sea internet u otras redes de telecomunicaciones, tanto entre las Administraciones Públicas y las empresas y consumidores, como entre estos últimos. La

clasificación comúnmente más extendida para estructurar los diferentes tipos de comercio electrónico es la clasificación según el tipo de cliente. Atendiendo a esta clasificación los principales tipos son:

- A. Business-to-Business (B2B): engloba todas aquellas transacciones llevadas a cabo entre entidades empresariales. Bajo este tipo de comercio electrónico operan, por ejemplo, las empresas que ofrecen software CRM a otras empresas.
- B. Business-to-Consumer (B2C): incluye todas aquellas transacciones en las que se produce la venta de un bien y/o servicio por parte de una empresa al consumidor final. Es el tipo más conocido de comercio electrónico.
- C. Consumer-to-Consumer (C2C): implica aquellas transacciones en las que los consumidores establecen el contacto y realizan la transacción a través de medios electrónicos. Ejemplos de este tipo de comercio electrónico son plataformas como Vinted o Wallapop.
- D. Consumer-to-Business (C2B): comprende aquellos intercambios en los que el consumidor oferta sus servicios o sus productos a una empresa.
- E. Business-to-Administration (B2A): abarca todas aquellas transacciones en las que las Administraciones Públicas (AA PP) adquieren o contratan los bienes o servicios de empresas. En este tipo de comercio electrónico se incluye, por ejemplo, programas informáticos adquiridos por las AA PP a empresas privadas.
- F. Consumer-to-Administration (C2A): incluye las transacciones que tienen lugar entre los ciudadanos y las AA PP. Este tipo de comercio electrónico comprende, por ejemplo, el pago de multas o tasas a través de medios electrónicos.
- G. Business-to-Employee (B2E): comprende todas aquellas transacciones en las que los propios trabajadores de la empresa adquieren los productos de esta con condiciones ventajosas como pueden ser descuentos o promociones personalizadas.

Los previamente mencionados son los tipos más comunes de comercio electrónico, si bien existen otros tipos.

## 2.2 HISTORIA Y EVOLUCIÓN

Si bien de acuerdo con diferentes autores los inicios del comercio electrónico datan de la década de los 60 del siglo XX con la introducción del EDI (Electronic Data Interchange), los precursores del comercio electrónico se hallan en los comienzos del siglo XX, concretamente durante la década de 1920. Durante esta década, nace en Estados Unidos la venta por catálogo. Las empresas hacían llegar a los domicilios de los consumidores los

catálogos. Estos catálogos consistían en una serie de imágenes a través de las cuáles los consumidores podían ver los productos. Las imágenes iban acompañadas de descripciones detalladas de los productos mostrados y de su precio.

Ya en la década de los 1960 surgió el EDI anteriormente mencionado. Este sistema desarrollado en un primer momento para el ejército de EE. UU. permitía a las empresas intercambiar documentos de manera electrónica. Este sistema sentó las bases del comercio electrónico al permitir la gestión electrónica de ciertas transacciones como, por ejemplo, ciertas compras. Las primeras utilidades de este sistema fueron empleadas por empresas industriales del sector de la automoción y de la industria minorista. A través de la implementación de estos sistemas este tipo de empresas buscaban incrementar la eficiencia operativa, así como lograr una reducción de los errores que acaecían durante los procesos de comunicación comercial.

Posteriormente, en la década de los 70, surge el sistema conocido como “Minitel”. Este sistema de videotexto fue desarrollado en Francia a finales de la década de los 70 y lanzado en 1982. El sistema demostró antes del lanzamiento de la World Wide Web (WWW) el enorme potencial que albergaban los servicios en línea y el comercio electrónico, así como también demostró que los consumidores podían realizar transacciones comerciales a través de medios electrónicos. El sistema “Minitel” logró brindar una experiencia similar a lo que hoy conocemos como navegación a través de internet, permitiendo a sus usuarios acceder a varios servicios en línea, como compras o directorios telefónicos, desde terminales conectados a la red telefónica. La mayoría de las compras realizadas a través de este medio eran abonadas mediante tarjetas de crédito, aunque el pago a contrarrembolso también era una opción plausible.

A finales de la década de 1980, concretamente en 1989, Tim Berners-Lee creó la World Wide Web. Se popularizó en los años 90 y supuso el primer gran hito que transformó el comercio electrónico. La WWW permitió la creación de sitios web a los cuales se podía acceder desde cualquier parte del mundo. Los nuevos protocolos desarrollados por Tim Berners-Lee, los conocidos como HTTP y HTML facilitaron la navegación segura por internet. La World Wide Web sentó las bases sobre las que en los próximos años se desarrollaría el comercio electrónico moderno, logrando la democratización tanto en el fácil acceso a la información como en las transacciones comerciales, de forma que permitía a cualquier tipo de empresa, desde grandes multinacionales hasta pequeñas empresas, el acceso a un mercado global y en auge.

En 1994 se introduce el protocolo SSL (Secure Sockets Layer). Mediante la introducción de este protocolo se elevó la confianza de los consumidores, al lograr unas transacciones seguras a través de internet. El protocolo de seguridad SSL cifra los datos que se transmiten entre el navegador y el servidor, blindando la información sensible como pueden ser medios de pago u otros datos relevantes.

En 1995 surgen las primeras tiendas en línea como son los casos del gigante del comercio electrónico, Amazon y de eBay. Estos primeros comercios en línea introdujeron importantes innovaciones en áreas como logística o en las formas de pago online y evidenciaron que a través de internet se podía acceder a un mercado global.

En 1998 el nacimiento de PayPal revolucionó los pagos online al introducir nuevos métodos de encriptación, que redundaban en importantes mejoras de seguridad. PayPal permitía a los usuarios enviar y recibir dinero a través de internet sin compartir la información financiera de los usuarios, lo que elevó la confianza de los usuarios en los pagos en línea.

En el año 2000 estalla la conocida como burbuja de las puntocom. Muchas empresas quebraron, pero, a pesar de ello, el sector del comercio electrónico continuó su expansión.

En el año 2007 Apple lanzó la primera generación del iPhone, revolucionando una vez más la forma en la que los usuarios realizaban las compras en línea y abriendo una nueva etapa en el comercio electrónico. Siguiendo el ejemplo del primer iPhone, numerosas empresas tecnológicas lanzaron sus propios teléfonos inteligentes. Estos teléfonos inteligentes, los smartphones, ofrecían la oportunidad de efectuar compras a través de internet en cualquier momento y en cualquier lugar, siempre que se contara con una conexión a la red. Con la llegada de los smartphones se abrió un nuevo mundo de oportunidades para los comercios en línea. Con el desarrollo de los smartphones se desarrollaron también las redes sociales, que, actualmente permiten a los usuarios realizar la compra directamente desde la propia red social al haber integrado funciones de compra directa a través de la propia aplicación de la red social.

En 2020, la pandemia de la COVID-19 impulsó el comercio electrónico al modificar los patrones de compra de los usuarios impulsados por los confinamientos mundiales. Muchas empresas sin presencia online se aventuraron en el mundo digital o desarrollaron sus estrategias online, reflejando la aceptación y comodidad que suponen



las compras en línea.

En la actualidad, el comercio electrónico sigue creciendo año tras año, impulsado ahora por los avances del marketing digital y con la integración de la inteligencia artificial, que permite la automatización de procesos aumentando la eficacia y la eficiencia operativa.

### **2.3 PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE EL COMERCIO ELECTRÓNICO Y EL TRADICIONAL**

Para establecer las diferencias entre el comercio electrónico y el comercio tradicional, se deben definir previamente ambos sistemas. El comercio electrónico ha sido definido en el apartado 2.1 del presente documento.

Por su parte, se entiende como comercio tradicional aquel en el que las transacciones comerciales entre vendedor o prestador de servicios y consumidor se realizan de manera física, es decir, cara a cara. Este sistema abarca a todos aquellos procesos que facilitan el intercambio de bienes y servicios desde que se producen hasta que el consumidor final dispone de ellos.

Las principales diferencias que radican entre el comercio electrónico y el comercio tradicional son las siguientes:

- A. Inmediatez: la diferencia radica en que, si bien es cierto que mediante el comercio electrónico el proceso de compra se puede realizar de forma más ágil y cómoda, en la mayoría de los comercios tradicionales el vendedor o prestador de servicios entrega al cliente el bien en cuestión de forma instantánea, mientras que en los comercios electrónicos la entrega se suele demorar varios días.
- B. Relación con el cliente: si bien es cierto que en el comercio tradicional la relación entre el vendedor y comprador es más personal y directa, las restricciones geográficas del comercio tradicional, es frecuente que vendedor y comprador recurran a intermediarios. En cambio, en el comercio electrónico es posible adquirir el producto directamente del productor o artesano.
- C. Estrategias de marketing: las estrategias de marketing más utilizadas en los comercios tradicionales son de tipo masiva y unidireccional mientras que en el comercio electrónico, gracias al uso de herramientas como las cookies, la publicidad es altamente personalizable, así como automatizable.
- D. Métodos de pago: mientras que en el comercio tradicional las formas de pago

más utilizadas son tanto el efectivo como las tarjetas de crédito o débito o incluso Bizum en algunos casos, el abanico de medios de pago en el comercio electrónico es más amplio: tarjetas de débito y crédito, efectivo (en compras a contrarrembolso), PayPal, criptomonedas en algunos casos...

- E. Disponibilidad de los bienes y servicios: los bienes o servicios ofertados a través de negocios electrónicos se encuentran disponibles para su compra en cualquier momento y en cualquier lugar del mundo mientras que en los comercios tradicionales la compraventa puede ser únicamente realizada durante el horario de atención de la empresa y en una ubicación determinada donde dicha empresa preste el servicio.
- F. Verificación del producto: la mayor desventaja del comercio electrónico sobre el tradicional viene dada por el hecho de que el comprador no puede verificar el estado del producto, sus materiales o la calidad general de este antes de efectuar la compra, mientras que, en el comercio tradicional, sí que se puede dar una interacción física con el bien antes de tomar la decisión de compra.

## 2.4 COMPONENTES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO

### 2.4.1 Infraestructura tecnológica

La totalidad del mundo digital en general y el comercio electrónico en particular, basan su funcionamiento en una serie de componentes que, en conjunto, logran una experiencia segura y eficaz. Estos componentes son el hardware, el software y el propio internet.

- A. Hardware: el hardware hace referencia a todos los componentes físicos que forman parte de un ordenador, a las piezas que integran estos sistemas como pueden ser el procesador, la placa base, la memoria y multitud de más elementos. Además de los elementos que integran el ordenador, el hardware también incluye dispositivos externos como ratones, impresoras y demás complementos para el adecuado funcionamiento de la computadora. El hardware abarca también a servidores, centros de datos, redes o dispositivos móviles. El conjunto de estos elementos permite almacenar, procesar y transmitir la información en línea para garantizar el correcto funcionamiento de los sistemas que integran el comercio electrónico.
- B. Software: se denomina software al conjunto de reglas o programas que transmiten órdenes a una computadora para que ejecute una serie de tareas específicas. La definición de software incluye tanto a sistemas operativos como

a bases de datos y a cualquier tipo de aplicaciones que, en el caso del comercio electrónico, son utilizadas con el propósito de crear, mantener y gestionar este tipo de negocios.

- C. Internet: se entiende por internet a la red de computadoras interconectadas entre sí a nivel global y cuyo objetivo es democratizar el acceso a la información. Internet emplea un lenguaje común de comunicación entre los distintos dispositivos que componen la red. Internet facilita el sistema a través del cual se llevan a cabo todas las operaciones como son las propias transacciones, la comunicación entre proveedores, vendedores y compradores, los pagos etc.

#### 2.4.2 Plataformas y herramientas del comercio electrónico

Además del hardware, del software y del internet, que son los 3 principales componentes que hacen posible el comercio electrónico, hay una serie de elementos asociados que son:

- A. Sistemas de inventario: son programas informáticos diseñados para garantizar la precisión en el control en tiempo real del stock disponible, permitiendo la actualización en tiempo real de las existencias, ayudando a mantener el stock dentro de los niveles previamente establecidos y proporcionando otro tipo de información como, por ejemplo, los productos más vendidos.
- B. Sistemas de logística: la logística es un proceso de planificación, ejecución y control de las actividades dirigidas a obtener, almacenar y distribuir la mercancía para garantizar un buen servicio al cliente. Los sistemas de logística garantizan que la empresa distribuya sus productos de una forma eficiente y eficaz, respetando y garantizando tiempos de entrega, pero manteniendo costes reducidos. Son un componente vital de la infraestructura tecnológica del comercio electrónico. Forman parte de los sistemas de logística:
1. WMS: es un sistema que optimiza la gestión y control de los productos en el almacén. El sistema acompaña a la empresa desde el momento en el que el producto es recibido hasta que es enviado.
  2. ERP: es una herramienta muy completa que integra gran cantidad de funciones, desde logística y gestión de inventarios hasta el control de procesos financieros.
- C. CRM: los sistemas CRM (Customer Relationship Manager) fomentan la capacidad de entendimiento y anticipación para lograr satisfacer más eficaz y

eficientemente las necesidades los clientes. Los sistemas CRM garantizan un conocimiento profundo del cliente, la personalización de la experiencia de este y la automatización de distintos procesos comerciales.

- D. CMS: el CMS (Content Manager System) es una herramienta que permite a las empresas una gestión más eficiente y eficaz de su contenido web, al permitir la creación, organización, publicación y eliminación de contenidos de la web.
- E. Hosting: se denomina hosting al servicio que permite que se pueda acceder a un determinado sitio web. Se trata de un espacio en un servidor que almacena los archivos y datos de un sitio web para que funcione correctamente.
- F. Dominio: se entiende por dominio al nombre único y exclusivo que posee un sitio web y que permite al internauta encontrar al sitio web para poder visitarlo.
- G. Plataformas digitales: las plataformas digitales empleadas en el comercio electrónico son sistemas que permiten a sus usuarios realizar las compras y ventas. Son los sistemas sobre los que se están cimentadas las tiendas en línea y que permiten integrar multitud de los sistemas previamente desarrollados. Algunas de las plataformas más conocidas son Shopify, Prestashop o Magento.

### 2.4.3 Métodos de pago electrónicos

En el ámbito del comercio electrónico, existen diferentes métodos de pago electrónicos que garantizan transacciones tanto seguras como eficientes. Estos métodos de pago han experimentado cambios importantes, brindando múltiples alternativas a clientes y empresas. Desde las tarjetas clásicas de crédito y débito hasta avances más modernos como las criptomonedas y opciones particulares como Bizum, a continuación, se presentan los más importantes:

- A. Tarjetas de crédito: es un medio de pago ampliamente utilizado en el comercio electrónico dado que las tarjetas de crédito tienen asociada una línea de crédito que permite financiar las compras y que depende de la capacidad de pago que tenga el titular de la tarjeta. Es un instrumento personal e intransferible.
- B. Tarjetas de débito: la tarjeta de débito es un medio de pago que, a diferencia de la tarjeta de crédito, no dispone de una línea de crédito asociada. En su lugar, está asociada a una cuenta bancaria y el importe gastado se descuenta al instante del saldo disponible en la cuenta asociada.
- C. Pasarelas de pago: las pasarelas de pago son servicios ofrecidos a través de internet que facilitan los procesos de pago en las diferentes plataformas

del comercio electrónico. Son intermediarios seguros entre los actores de la transacción (comprador, vendedor e instituciones financieras) ya que protegen la información sensible, como pueden ser las tarjetas de crédito o direcciones de envío. La pasarela de pago más conocida y admitida es PayPal, si bien existen muchas otras. Es común que un mismo negocio en línea acepte varias pasarelas de pago para así ofrecer mayores facilidades a sus clientes.

- D. Criptomonedas: las criptomonedas, también denominadas monedas digitales o virtuales, son medios de pago sin soporte físico basadas en blockchain, un tipo de algoritmo matemático. Las criptomonedas no están respaldadas por los Bancos Centrales y son consideradas un activo especulativo de alto riesgo, sin embargo, si bien su uso no está tan extendido como el de las tarjetas bancarias o pasarelas de pago, están ganando aceptación en los comercios electrónicos. La criptomoneda más conocida y que goza de mayor aceptación como medio de pago es Bitcoin. Es importante no confundir las criptomonedas con las formas digitales de efectivo como pueden ser el futuro euro digital, ya que este último sí que está respaldado por un Banco Central.
- E. Bizum: Bizum es un medio de pago que permite realizar transferencias de dinero entre teléfonos móviles (que cuenten con la aplicación de un banco socio de Bizum y que el servicio esté dado de alta por el usuario de la aplicación móvil del banco) de manera instantánea. Permite pagos rápidos, fáciles y seguros y su uso está cada vez más extendido. Aunque de momento únicamente está disponible en España, fuera de España se están desarrollando aplicaciones similares con las mismas funcionalidades.

#### **2.4.4 Modelos de negocio en el comercio electrónico**

En el mundo del comercio electrónico, existen diversos modelos de negocio que permiten obtener ingresos a través de la venta de productos o servicios. A continuación, se desarrollan los más importantes:

- A. Tiendas en línea (retailers): los retailers online son un modelo de negocio en el cual los comercios electrónicos venden productos directamente a los consumidores a través de una plataforma para el comercio electrónico. Gracias al uso de estas plataformas, los clientes pueden navegar a través del catálogo de productos o servicios disponibles, ejecutar la compra y que el producto sea entregado en la dirección indicada o descargado en su

dispositivo. El sector del retail en línea incluye gran variedad de industrias de todo tipo, como pueden ser moda, dispositivos electrónicos o incluso industrias más especializadas.

- B. Marketplace: se entienden por marketplaces aquellas plataformas en línea que permiten a distintos comercios electrónicos ofertar su catálogo de productos, ofreciendo de esta forma un abanico de opciones más amplio al consumidor final y, por otra parte, ofreciendo a las empresas que oferten sus productos en ella ventajas tales como mayor tráfico, número de clientes y garantías de confianza por parte del consumidor final. El principal ejemplo de Marketplace es Amazon, pero hay empresas tradicionales de la talla de El Corte Inglés que también actúan como marketplaces.
- C. Dropshipping: el dropshipping es un modelo de comercio electrónico el cual permite al dropshipper (que es la persona o entidad que pone en práctica este modelo de negocio) vender productos al consumidor final sin necesidad de adquirir el producto previamente. Gracias a este modelo de negocio, el dropshipper también evita procesos como la organización del almacén y la gestión del stock. En el caso de que el dropshipper se encargue de la comercialización de productos en soporte físico, este tampoco es responsable de garantizar la entrega del producto al cliente. El dropshipper únicamente actúa como un intermediario y se encarga de la gestión de pedidos y de la facturación. La principal ventaja de este modelo y su popularidad es que los costes iniciales son muy bajos y que, al eliminar los costes derivados de la gestión del stock, permite al dropshipper ofrecer un precio más bajo al eliminar esos costes asociados.
- D. Suscripciones: los comercios electrónicos de suscripción son aquellos que proporcionan al suscriptor un bien o servicio mediante el abono de una cuota periódica que puede ser, en la mayoría de los casos, anual o mensual. Sus ventajas más evidentes son la obtención de ingresos recurrentes, la fidelización y retención de los clientes y el conocimiento de estos clientes que permita ofrecer nuevos productos y servicios, así como abrir nuevas líneas de negocio. Algunos ejemplos de comercios electrónicos de suscripción son Netflix o Spotify.

## 2.5 FACTORES DE ÉXITO EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Son varios los factores que han logrado posicionar al comercio electrónico como una de las mayores fuentes de ingreso de grandes y pequeñas empresas. Las diferentes

estrategias presentes en el mundo del comercio electrónico abarcan desde estrategias exclusivas del mundo digital hasta aquellas derivadas del mundo del comercio tradicional. A continuación, se desarrollan las más importantes:

A. Estrategias de marketing digital:

1. SEO (Search Engine Optimization): el SEO es una estrategia de marketing enfocada en los motores de búsqueda. Se trata de optimizar los motores de búsqueda e implica estructurar el sitio web con las denominadas keywords o palabras clave que los internautas emplean al navegar por internet. El objetivo es posicionar el sitio web, mediante el empleo de un sistema de subastas y de palabras clave, en los primeros lugares de la página de resultados.
2. SEM (Search Engine Management): el SEM son una serie de estrategias de marketing digital consistentes en la atracción de tráfico hacia un sitio web. También se la conoce como publicidad en buscadores, consistente en la impresión de la publicidad de una determinada marca cuando los internautas introducen las keywords en la barra del buscador. El SEM funciona gracias al machine learning y a un sistema de subastas.
3. Marketing en redes sociales: también conocido como social media marketing, se basa en el uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, TikTok y muchas otras para promocionar una determinada empresa, producto o servicio. Mediante el marketing en redes sociales las empresas tratan de lograr la interacción del usuario y construir una comunidad de seguidores, lo que redundará en una mayor exposición por parte de los algoritmos que definen el contenido que se visualiza en las redes sociales.
4. Inbound marketing: el inbound marketing es una estrategia de marketing enfocada en atraer a los clientes ideales para una determinada empresa a través de contenido relevante y útil. Esto se consigue abordando sus problemas y necesidades y agregando valor en cada una de las 4 etapas del proceso de compra del cliente (atracción, conversión, cierre de venta y deleite). No busca tanto una venta inmediata, sino que más bien

busca generar lealtad a largo plazo.

5. Marketing de contenidos: Está íntimamente relacionado con el inbound marketing anteriormente expuesto. Consiste en la creación de contenido útil para el público de una determinada empresa que muestre los usos de un producto, aporte unas soluciones. El marketing de contenidos se difunde a través de blogs, de vídeos tanto en redes sociales como en la propia web de la empresa o de e-books. La diferencia entre ambos radica en que el marketing de contenidos trata de educar al cliente mientras que el inbound marketing busca la fidelización a largo plazo del cliente.
6. Email marketing: el email marketing es una estrategia de marketing digital que se basa en la segmentación de un mercado para dirigir publicidad a través del correo electrónico al público objetivo determinado en la segmentación de mercado.
7. Marketing de afiliados: se basa en la asociación de una marca con los denominados afiliados. Los afiliados se encargan de dirigir el tráfico a la página de la empresa a través de la generación de sus propios links, para lograr una comisión por cada venta realizada a través del link del afiliado. Es una opción muy interesante tanto para empresas como para afiliados ya que a las primeras únicamente les supone un coste en caso de que se ejecute una venta, y a los segundos les permite obtener comisiones elevadas y monetizar un sitio web de su propiedad, como puede ser un blog.

B. Experiencia del usuario (UX) e interfaz de usuario (UI): la experiencia de usuario (denominada comúnmente como UX) y la interfaz de usuario (también conocida como UI) tienen el objetivo de optimizar el sitio web para que el internauta encuentre lo que busca en el menor tiempo posible y además la experiencia de visita al sitio web sea positiva.

1. UX: la UX es la experiencia que el internauta experimenta al entrar en contacto con cualquier aspecto de la empresa en el sitio web. La UX trata de ofrecer a los internautas soluciones satisfactorias, intuitivas, eficientes y sugerentes que redunden en una experiencia positiva para el usuario.
2. UI: la UI hace referencia al conjunto de elementos que se muestran en la pantalla del dispositivo una vez que se accede al sitio web y que permiten



al internauta la interacción con este. La UI solo hace referencia a las interfaces que se visualizan en el sitio web, es decir, al propio aspecto visual del sitio web.

La UX y la UI son complementarias, no se entienden la una sin la otra. El internauta no obtendrá una experiencia satisfactoria si el diseño de la interfaz es caótico y dificulta la navegación, así como la introducción de mejoras en el diseño de la interfaz redundará en una mejor experiencia de usuario. La buena integración de la UX y de la UI repercute en el aumento del tráfico y la audiencia, la retención del usuario o la obtención de nuevos clientes lo que a su vez implicará una mayor conversión y un número de ventas mayor.

C. Gestión de la cadena de suministro y logística: la gestión eficiente de la logística en el comercio electrónico es esencial para garantizar tanto la rentabilidad como la viabilidad del negocio. La logística es un proceso de planificación, ejecución y control de las actividades dirigidas a obtener, almacenar y distribuir la mercancía para garantizar un buen servicio al cliente. En el mundo del comercio electrónico existen diferentes tipos de gestión logística:

1. Dropshipping: el dropshipping es una modalidad de comercio electrónico en la que los productos no se encuentran en stock. El fabricante o proveedor será el encargado de la gestión logística.
2. Fulfillment: abarca a la totalidad del proceso logístico, desde la recepción del producto hasta su almacenaje y distribución, incluyendo las devoluciones. Es la estrategia más elegida por las grandes empresas, que en muchas ocasiones deciden externalizar el proceso logístico con el objetivo de reducir su estructura operativa y abaratar costes.
3. Empresas de transporte: se basa en la contratación de una empresa de transportes que se encargue de entregar el producto en el destino. La empresa contratante mantiene bajo su control todas las etapas del proceso logístico a excepción de la fase final de los envíos.
4. Gestión propia: consiste en controlar la totalidad del proceso logístico de una empresa, sin externalizaciones.

Para lograr el éxito de los procesos logísticos de un comercio electrónico es

importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Gestión del almacén: la organización correcta del almacén garantiza la funcionalidad y la optimización del uso del espacio, que a su vez redonda en la localización más rápida de los productos dentro del propio almacén y una mejora de la eficacia operativa.
  2. Planificación del inventario: planificar y controlar el inventario es clave para evitar demoras en las entregas. Esta tarea se lleva a cabo mediante procedimientos de control de productos, de inspección de existencias y faltas y registro de productos, que, a día de hoy, muchos de ellos están impulsados por machine learning (aprendizaje automático) e inteligencia artificial (IA), estando totalmente automatizados, pero contando aún con la supervisión de operadores humanos.
  3. Procesos de picking y packing: la consecución de la máxima eficacia en la recogida, reposición y empaquetado de productos es crucial para reducir tanto los costes de operación como los tiempos en los que se lleva a cabo. Para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso se emplean estrategias de picking o sistemas inteligentes de localización de productos, impulsadas en muchos casos por IA y machine learning.
  4. Envío y seguimiento: la elección de transportes seguros y la realización de un seguimiento en tiempo real es esencial para asegurar la llegada de los productos a destino en el tiempo estipulado y en buen estado, así como para aumentar la confianza del cliente, ya sea un cliente particular o una empresa.
  5. Gestión de devoluciones: la gestión ágil de las devoluciones es importante para la fidelización de la clientela y la mejora de la imagen de la marca.
- D. Personalización y atención al cliente: la personalización consiste en individualizar la experiencia del cliente para que esta sea única y exclusiva para cada comprador. La personalización es clave para aumentar las ventas y para fidelizar a la clientela. Algunas estrategias de personalización incluyen la personalización de correos electrónicos (por ejemplo, incluyendo el nombre de la persona a la que se remite) u ofrecer descuentos y ofertas personalizadas (por ejemplo, basadas en el historial de navegación) que hagan al cliente sentirse valorado por la empresa. Para personalizar la experiencia del usuario, primero se deben recopilar los datos de los clientes,

normalmente mediante las cookies, si bien también se puede obtener de manera más consciente y voluntaria mediante cuestionarios. Por su parte, la atención al cliente en el comercio electrónico se suele dar por medio de centros de llamadas, chat en vivo o incluso chatbots entrenados mediante inteligencia artificial y machine learning (aprendizaje automático). Las experiencias de atención al cliente deben ser rápidas y positivas para garantizar la confianza del cliente y la experiencia positiva de este en la empresa. La personalización y la atención al cliente se unen para brindar una atención al cliente personalizada, que trata de individualizar el servicio de atención al cliente mediante sistemas de inteligencia artificial.

### **3. CASOS DE ESTUDIO**

Para el desarrollo de los casos de éxito, Amazon y Zara, se ha desarrollado su enfoque en el comercio electrónico, es decir, la distinta forma en la que ambas empresas desarrollan su concepto de comercio electrónico, así como la infraestructura tecnológica de ambas, las estrategias clave que les han catapultado al éxito una serie de lecciones aprendidas y mejoras prácticas derivadas del estudio de estos casos.

#### **3.1 AMAZON**

##### **3.1.1 Historia de Amazon**

La fundación del hoy gigante del comercio electrónico Amazon se remonta a 1994. En 1994 Jeff Bezos y su exesposa McKenzie Scott lanzaban un negocio online de venta de libros con un capital inicial de apenas 10.000 dólares. En un primer momento, el nombre elegido para la librería online fue “Cadabra”, para después pasar a su denominación actual: “Amazon”.

El ascenso de Amazon fue meteórico. Tras el primer mes de actividad, Amazon ya comercializaba sus productos en la totalidad del territorio de Estados Unidos y en 45 países más. En 1996, Amazon recibía la cantidad de 2000 visitantes diarios. En 1997 Amazon ya cotizaba en bolsa. Su valoración en el momento de su salida a bolsa fue de 300 millones de dólares.

Ya en 1999, la patente de la funcionalidad “1-clic” permitió a los usuarios introducir una sola vez sus datos de envío y de cobro. La introducción de esta nueva innovación facilitó el proceso de compra y redundó en una mejora de la experiencia de usuario al aumentar la

agilidad y rapidez con la que los usuarios podían realizar sus compras.

En el año 2000 Amazon presentó su nuevo logotipo, aún empleado hoy en día. El nuevo logotipo incluía una flecha curva que unía la letra “A” con la “Z”, buscando hacer referencia a que en la web de Amazon se podía encontrar cualquier producto, aunque la flecha también presentaba forma de sonrisa.

Ilustración 1-Secuencia de los logotipos de Amazon



Fuente: ADSL Zone

A lo largo de la década de los 2000, Amazon continuó con su expansión incluyendo en su oferta de productos ropa, dispositivos electrónicos, juguetes y un sinnúmero de elementos. Amazon ampliaba su gama de productos y hacía honor a su nuevo logo.

En el año 2005 el lanzamiento del servicio de suscripción Amazon Prime brindaba a los usuarios la posibilidad de recibir entregas ilimitadas en menos de dos días. Esta suscripción ha ido ampliando sus servicios hasta ofrecer almacenamiento en la nube de Amazon Web Services (AWS) o servicio de streaming. Durante este tiempo Amazon también lanzó el servicio FBA (Fulfillment by Amazon), que permitía a terceros usar la infraestructura de Amazon para realizar ventas a través de internet.

El periodo comprendido entre 2005 y 2020 supuso la expansión global de Amazon, el lanzamiento de nuevos productos y la compra de empresas que ayudarían a afianzar el modelo de Amazon y a atraer nuevos clientes. Así, en 2007 lanzó Kindle, un libro electrónico para el año siguiente comprar Audible, una biblioteca de archivos de audio, lo que permitía descargar estos archivos en el dispositivo Kindle. En el año 2014 Amazon adquiere la plataforma de transmisión de videojuegos Twitch Interactive que atrajo a la propia comunidad de Twitch a emplear los servicios de Amazon Web Services. En 2015 el

lanzamiento del altavoz inteligente Echo, que incluía el asistente virtual Alexa, abrió una nueva línea de negocio para Amazon.

En 2020 la pandemia, a pesar del duro impacto que causó en multitud de empresas a nivel mundial, disparó los ingresos de Amazon, que logró el mayor beneficio de su historia. En 2021 Jeff Bezos dimite como CEO y es sustituido por Andy Jassy, abriendo una nueva etapa en la compañía.

La compra en 2022 de Metro-Goldwyn-Mayer, una de las grandes productoras cinematográficas estadounidenses, permitía a Amazon el acceso a una serie de recursos valiosos, lo que le permitían avanzar en su negocio de servicios en línea. Hoy en día Amazon sigue creciendo y explorando nuevas oportunidades en sus distintas líneas de negocio, así como la apertura a otras nuevas.

### 3.1.2 Enfoque en el comercio electrónico

A lo largo de este apartado se estudiará la optimización de la plataforma digital de Amazon, así como la implementación de sus modelos de negocio y la mejora de la experiencia del cliente que ha sentado las bases de su éxito en el comercio electrónico.

En lo que respecta a la optimización de la usabilidad y conversión, Amazon ha centrado sus esfuerzos en lograr que su plataforma ofrezca al usuario una interfaz intuitiva y sencilla, implementando continuas mejoras en la propia interfaz de usuario, que buscan facilitar el proceso de navegación y el de compra para favorecer así la experiencia del usuario.

Ilustración 2-Interfaz de la web de Amazon



Fuente: LikedIn-Pedro Manuel Verde Rivero

Amazon dedica recursos, tanto económicos como humanos, a testar la usabilidad y diseño de la interfaz de usuario (UI). A través de este tipo de pruebas Amazon busca garantizar que los usuarios (tanto los de la web como los de la aplicación móvil) encuentren de la manera más rápida posible el producto que buscan. En este aspecto, funciones como la funcionalidad ``1-clic`` logra eliminar obstáculos en la compra, disminuyendo el abandono del carrito y aumentando las tasas de conversión de los clientes. También está incluida la funcionalidad que permite guardar productos para futuras compras en las listas de deseos, que redundan en mayores posibilidades de que la compra finalmente sea ejecutada al ser más sencillo encontrar el producto en esta lista.

La plataforma de Amazon, tanto la de formato web como la de formato móvil, ofrece un sistema de búsquedas que permite filtrar la búsqueda para que los usuarios puedan perfeccionarlas y encontrar productos específicos, determinados en rangos de precio y un sinfín de más características (marcas, colores etc.) dependiendo del tipo de producto.

En lo que se refiere a la personalización y recomendaciones que ofrece la plataforma, Amazon emplea una serie de tecnologías como las herramientas de análisis de datos para lograr ofrecer al usuario una experiencia de compra personalizada. Cada interacción del usuario en la plataforma es monitorizada y analizada de manera que la propia plataforma es capaz de sugerir productos que se ajusten a los intereses y comportamientos anteriores de los usuarios. A modo de ejemplo, si un cliente ha adquirido un móvil de la marca Apple, un iPhone, la plataforma le ofrecerá tanto otros dispositivos de la marca, como productos que puedan complementar al iPhone (fundas, cristales templados para la protección de la pantalla etc.).

La personalización no solo mejora tanto la relevancia como el atractivo de la experiencia de compra, sino que también incrementa las ventas cruzadas. Las recomendaciones personalizadas también son implementadas en las técnicas de email marketing, garantizando que cada usuario obtenga contenido y promociones acordes a sus preferencias particulares, así como otros elementos de personalización (su nombre en la cabecera de los emails etc.). En la página de inicio de Amazon, se refleja la personalización al mostrar productos y ofertas según su historial de navegación y compras. Estas técnicas son eficaces de cara a incrementar el compromiso del cliente y las tasas de conversión.

Amazon a su vez es conocido por aplicar continuas innovaciones y por añadir

constantemente nuevas características y servicios que enriquecen la experiencia de usuario. Para ejemplificarlo, tomamos como modelo el servicio Amazon Prime. En un primer momento, era únicamente un servicio de suscripción que ofrecía envíos rápidos y gratuitos. Para enriquecer esta experiencia de usuario, Amazon incluyó en el servicio de suscripción de Prime acceso a Prime Video, Prime Music y otros servicios adicionales, así como descuentos especiales. Esta estrategia incrementa la percepción de valor del cliente y repercute en mayor lealtad a largo plazo.

Ilustración 3-Servicios principales de Amazon Prime



Fuente: Applesfera

Además, Amazon ha lanzado nuevos servicios como Amazon Go, un supermercado sin cajeros que usa una serie de sensores para que los clientes puedan coger sus productos y salir sin esperar en una cola. Al salir de la tienda, los sensores reconocen los productos que los clientes se han llevado y el importe es cargado directamente en la cuenta de Amazon Prime.

Estos nuevos avances marcan un importante progreso en la forma de hacer compras, ya sea a través de internet o en persona, y reflejan la dedicación de Amazon para mejorar la satisfacción de sus usuarios.

### 3.1.3 Infraestructura tecnológica

A lo largo de los años Amazon ha desarrollado infraestructura tecnológica de gran solidez que le permite operar de una manera eficiente y eficaz a gran escala. Durante este apartado se tratará la forma en la que Amazon ofrece la escalabilidad y fiabilidad requeridas para gestionar grandes volúmenes de tráfico web, a través del servicio Amazon Web Services (AWS). También se evaluarán las nuevas tendencias en logística y almacenes,

como son la automatización y las tecnologías de última milla, destinadas a mejorar la eficacia y eficiencia operativa, así como la satisfacción del cliente.

Amazon Web Services (AWS) hace referencia a un servicio integral en la nube que ofrece más de 200 servicios de centros de datos en todo el globo. AWS juega un rol de vital importancia en la infraestructura tecnológica de Amazon, ofreciendo la posibilidad de manejar y controlar grandes volúmenes de tráfico web y de datos. Los servicios que integran AWS ofrecen unas elevadas posibilidades de escalabilidad, así como una alta disponibilidad, lo que permite a Amazon ajustar sus recursos en función de la demanda en cada momento. Esto se traduce en que, en los momentos de mayor demanda como pueden ser los episodios en los que se producen ventas masivas (épocas de Navidad, rebajas etc.), Amazon puede aumentar de forma rápida sus recursos para garantizar que el sitio web siga prestando el servicio de manera rápida y confiable y que no se produzcan contratiempos que pueden impactar negativamente en la experiencia de los usuarios (como son las caídas del servicio etc.). La fiabilidad que ofrece AWS garantiza a los usuarios una experiencia sin interrupciones, que resulta esencial para la satisfacción y confianza del cliente.

AWS no solo está detrás del éxito del comercio electrónico de Amazon, sino que también proporciona sus a otras compañías servicios (que redundó en un beneficio económico de más de 24600 millones de dólares en el año 2023, siendo la división más rentable de la compañía). Entre los más destacados de estos servicios se encuentran el almacenamiento en la nube (accesible también para particulares al contratar los servicios de Amazon Prime), las bases de datos, el análisis de estos datos y el machine learning (aprendizaje automático). Tanto la capacidad de almacenamiento en la nube como las bases de datos hacen posible una gestión segura y eficaz de grandes cantidades de información, mientras que los servicios de análisis y aprendizaje automático facilitan la toma de decisiones de una manera más eficaz, basadas en la información previamente recabada, así como la personalización de la experiencia de usuario. Los servicios que ofrece, le permiten a Amazon tanto mejorar su eficacia y su eficiencia operativa interna como ofrecer soluciones tecnológicas a terceros.

En lo que respecta a los procesos de automatización, Amazon ha transformado sus centros de distribución incorporando tecnologías de automatización de vanguardia, lo que ha mejorado de manera considerable su eficiencia y capacidad de reacción. El empleo de los robots Kiva, ahora conocidos como Amazon Robotics, es un elemento crucial en este proceso de transformación. Estos robots autónomos están programados para transportar



estanterías completas de productos a los trabajadores, que son los encargados de elegir los productos concretos para completar los pedidos.

Ilustración 4-Robot Kiva/Amazon Robotics



Fuente: Business Insider

Este ecosistema de robots autónomos reduce significativamente el tiempo empleado por los trabajadores en buscar los productos, logrando que el proceso de preparación de los pedidos se realice más rápidamente. Los robots se desplazan por el almacén de manera segura y precisa gracias a un sistema de navegación integrado a una gran cantidad de sensores y programas, lo que les permite evitar obstáculos y circular a través de las rutas más eficientes. La tecnología de los robots, además de acelerar el proceso, reduce el factor error, que conduce a un número menor de devoluciones. Además, la productividad del almacén se mantiene incluso en periodos de alta demanda, ya que los robots están disponibles las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Aparte de los robots, Amazon también cuenta con sistemas automatizados de gestión de inventario que emplean inteligencia artificial y machine learning para mejorar la organización y el movimiento de los productos. Estos sistemas pueden anticipar las necesidades de productos y modificar la cantidad de estos en stock al instante, garantizando la disponibilidad constante de los artículos más solicitados y optimizando la organización del almacén.

La automatización se aplica también en los procesos de empaquetado y etiquetado de artículos, disminuyendo el tiempo y esfuerzo requeridos en estas fases del procedimiento. El empleo de estas tecnologías de automatización avanzada no solo disminuye los gastos operativos al reducir la dependencia de trabajadores manuales, sino que también posibilita que Amazon brinde tiempos de envío más veloces a sus clientes en

un mercado en el que el tiempo de entrega está directamente ligado con la satisfacción del cliente.

Para completar el apartado de la infraestructura tecnológica, es importante destacar el desarrollo de las tecnologías de última milla implementadas por Amazon como son Amazon Prime Air y Amazon Flex, utilizando drones y contratando conductores autónomos respectivamente. El uso de estas tecnologías posibilita reducir los tiempos de entrega, así como el incremento de la eficiencia operativa, ya que Amazon Prime Air tiene la capacidad de realizar entregas en menos de 30 minutos en algunos lugares y Amazon Flex aumenta la capacidad de entrega sin la necesidad de contar con flota propia.

### 3.1.4 Análisis de estrategias clave

Una de las claves del éxito de Amazon son sus estrategias, las cuales han sido cuidadosamente ideadas y puestas en práctica buscando fortalecer su posición como líder mundial en el ámbito del comercio electrónico.

#### A. Estrategias de marketing y publicidad

El uso de las estrategias de marketing y publicidad empleadas por Amazon y perfeccionadas a lo largo de los años de marcha del negocio, le han permitido captar y retener a una clientela global. En este sentido, su éxito en esta área radica en la fusión de técnicas novedosas, la analítica de datos y el ajuste continuo a las tendencias que van apareciendo en el mercado.

Amazon hace un uso amplio de diversas técnicas de marketing digital y publicidad, eminentemente mediante la personalización. A modo de ejemplo, mientras un usuario explora la web de Amazon, esta recomienda productos según sus búsquedas previas, compras y productos vistos. Esta adecuación no solo simplifica la compra, sino que también incrementa las posibilidades de ventas adicionales y de ventas cruzadas. Estas ofertas personalizadas se ofrecen a través de múltiples vías como son el email y las notificaciones push, manteniendo a los usuarios involucrados y constantemente informados sobre nuevas opciones que pueden resultarles atractivas.

Otra de las estrategias clave de marketing que ha contribuido notablemente al éxito de Amazon es el programa de afiliados que permite a propietarios de páginas web (como pueden ser los propietarios de blogs), a creadores de contenido o a cualquier otro tipo de

persona, obtener comisiones guiando tráfico web a Amazon, siempre que estos realicen una compra. Al participar en el programa de afiliados, estos pueden crear enlaces a determinados productos y, si un usuario ejecuta una compra a través de esos enlaces, el afiliado obtiene una comisión. El programa de afiliados de Amazon amplía el alcance de Amazon al lograr aprovechar la audiencia de estos afiliados y, además, crea una red de promotores que dirigen tráfico web hacia Amazon y que sólo obtienen la comisión si finalmente se ejecuta la compra. El programa de afiliados es muy eficaz, ya que le permite a Amazon llegar a nichos de mercado de difícil acceso. Los afiliados, incentivados por las comisiones, se esfuerzan por atraer y convertir clientes, logrando así un flujo constante de tráfico y ventas.

Ilustración 5-Logotipo Amazon Afiliados



Fuente: Comunicare Marketing 360

Amazon también invierte grandes sumas de dinero en publicitarse en los motores de búsqueda y redes sociales (RRSS) para garantizar que sus productos destaquen en internet. Mediante el uso de Google Ads y otros motores de búsqueda, Amazon adquiere las denominadas keywords (palabras clave) más relevantes para dirigir el tráfico web hacia su propio sitio. Esta táctica garantiza que, al buscar artículos específicos, los productos de Amazon se muestren en los primeros lugares. La importancia de aparecer en los primeros resultados de búsqueda radica en que la mayoría de los usuarios suele seleccionar los primeros enlaces que encuentran al realizar sus búsquedas en la web. Además, Amazon emplea una serie de métodos de puja y análisis de datos para mejorar de manera constante sus estrategias publicitarias, garantizando un ROI positivo.

Amazon utiliza redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para publicitar sus productos y mostrar sus promociones. Las campañas publicitarias en las redes sociales se enfocan en audiencias específicas, segmentadas según datos demográficos, intereses y comportamiento de compra de los usuarios. Esta división permite a Amazon dirigirse a los usuarios con anuncios atractivos y guiados por estos intereses, que pueden resultar en conversiones inmediatas. En el caso de Instagram, Amazon muestra anuncios de productos a usuarios que han demostrado interés en categorías concretas. Amazon utiliza las

capacidades de retargeting en las redes sociales para recuperar a los usuarios que han visitado su sitio web, pero no han concretado una compra. Gracias al uso de píxeles de seguimiento, Amazon puede mostrar a los usuarios publicidad de productos específicos mientras estos usuarios navegan por otras páginas web o RRSS. De esta forma, Amazon recuerda a los usuarios los productos que han visto y los anima a regresar y ejecutar la compra. Estas técnicas de retargeting son eficaces para recuperar compradores potenciales y aumentar las tasas de conversión.

Otra de las estrategias más importantes de las empleadas por Amazon en el ámbito del marketing y la publicidad, son las estrategias de SEO. El SEO, permite a Amazon lograr una mayor visibilidad y la atracción de tráfico orgánico. Mediante la producción de contenido de calidad y adecuado para los usuarios (como pueden ser guías de compra, reseñas de artículos o blogs) Amazon se consolida como una fuente de información fiable para los usuarios. Este contenido logra captar la atención de los usuarios y dirigir el tráfico web hacia el sitio de Amazon y, además, contribuye a mejorar la visibilidad de Amazon en los resultados de búsqueda.

El SEO es una parte vital en la estrategia de marketing de Amazon. Amazon garantiza que sus productos aparezcan en las primeras posiciones de los resultados de búsqueda al optimizar las páginas de productos con keywords relevantes, descripciones detalladas de los productos y contenido de calidad que enriquezca la experiencia del usuario. La visibilidad orgánica es imprescindible para generar tráfico sin tener que invertir en publicidad. Amazon examina mediante sus sistemas de software las tendencias de búsqueda y adaptar su contenido en consecuencia, garantizando que esté en sintonía con las demandas de los usuarios.

Amazon no se limita a las estrategias convencionales de marketing online y publicidad, sino que lidera en la incorporación de nuevas tecnologías como son la IA y el machine learning. Amazon emplea estas herramientas para examinar grandes cantidades de datos de los usuarios y mejorar sus estrategias publicitarias. Amazon es capaz de anticipar patrones de compra, modificar tácticas de oferta y adaptar de manera más precisa la publicidad que dirige a los clientes de manera más precisa gracias a estas tecnologías. Además, Amazon también hace uso de la realidad aumentada (AR) con el objetivo de mejorar la experiencia de compra. En la aplicación de Amazon, la función "AR View" muestra a los usuarios una vista de cómo se verían algunos productos en su hogar antes de adquirirlos. Estas innovaciones, además de mejorar la experiencia del usuario, incrementan

las tasas de conversión.

Por último, Amazon hace uso de promociones especiales como son en Black Friday, el Cyber Monday, periodos de rebajas o grandes descuentos en sus productos para aumentar las ventas de sus productos. Estas promociones son ampliamente anunciadas y difundidas a través de diversos medios como son los emails, las RRSS o la propia publicidad online, además de su sitio web. Amazon también ofrece a los usuarios de su servicio Prime el Amazon Prime Day, en el que ofrece grandes promociones y descuentos, que redundan en un gran aumento de las ventas.

## **B. Gestión de la cadena de suministro**

El modelo de gestión de la cadena de suministro de Amazon destaca por su eficiencia y sofisticación, siendo clave en su éxito en el comercio en línea. Amazon ha mejorado todos los procesos de su cadena de suministro, desde la adquisición del producto hasta la entrega última, empleando una serie de tecnologías y estrategias innovadoras que posibilitan un procesamiento rápido y preciso de los pedidos.

Como se ha mencionado previamente, Amazon hace un uso intensivo de los robots Kiva, ahora renombrados como Amazon Robotics, en sus operaciones en los almacenes. Pero, además de los robots, Amazon también utiliza sistemas automatizados para la gestión de los inventarios que posibilitan una supervisión exacta del stock directo. Estos métodos emplean el escaneo de códigos de barras y la identificación por radiofrecuencia (RFID) para controlar tanto la ubicación como el estado de todos los artículos que se encuentran en el almacén, lo que garantiza la disponibilidad constante e inmediata de los productos para su envío y reduce a su vez los posibles errores humanos.

Otra estrategia empleada por Amazon en este ámbito es el empleo de un sistema de inventario distribuido. Esta estrategia consiste en distribuir los productos en sus diversos centros logísticos estratégicamente ubicados por todo el mundo, en función de la demanda que tenga las diversas categorías de productos en las diferentes partes del mundo. Esta estrategia permite a Amazon lograr unos tiempos de envío más cortos al enviar el producto desde el centro logístico más cercano, al contrario de las estrategias empleadas por empresas de su competencia como puede ser AliExpress.

Esta estrategia permite también tener un mayor control sobre las oscilaciones de la demanda en las áreas en las que opera, redundando en una mayor satisfacción del cliente

al garantizar la disponibilidad de los productos más demandados. El desarrollo de esta estrategia requiere de planificación y del estudio constante de los hábitos de los consumidores y de los productos que demandan. Para ello, Amazon utiliza algoritmos y herramientas de análisis de datos. El empleo de esta estrategia beneficia tanto a la eficacia de la distribución como a la disminución de costes operacionales, ya que se acortan la distancia de transporte que deben recorrer los productos hasta el cliente.

Amazon también emplea tecnologías de seguimiento y gestión de pedidos para asegurar una gestión eficiente desde la realización hasta la entrega de los pedidos. Los sistemas de OMS (softwares para el seguimiento y procesamiento de pedidos) unifican todas las fases del proceso de compra, incluyendo inventario, facturación, logística y entrega. Estos sistemas logran que Amazon maneje eficazmente millones de pedidos diarios, garantizando la entrega oportuna y en condiciones óptimas de los productos a los clientes. Amazon brinda a sus usuarios la opción de localizar sus pedidos en tiempo real. La transparencia incrementa la satisfacción del cliente y disminuye las solicitudes de atención de este, ya que pueden verificar el progreso y el estado de sus pedidos en todo momento. Poder seguir el envío da tranquilidad al comprador y reafirma la confianza en la marca.

Es importante destacar también que Amazon emplea métodos innovadores de transporte como la optimización de rutas de entrega y la planificación dinámica de la carga. En la práctica esto permite al repartidor disminuir al tiempo empleado tanto en el transporte como en encontrar el producto dentro del vehículo. A modo de curiosidad, en la planificación de estas rutas se trata de evitar siempre que sea posible los giros a la izquierda. Esto se debe a un estudio realizado por la compañía de transporte UPS que aseguraba que al girar a la derecha se reducía el número de accidentes y, además, se ahorra combustible.

Unido al ahorro de combustible, es importante recalcar que, a pesar de que Amazon ha centrado sus esfuerzos en la eficacia y eficiencia operativa, no ha dejado de lado la eficiencia energética y la sostenibilidad de su cadena de suministro. Amazon hace uso de vehículos eléctricos en sus entregas de última milla en ciudad, buscando reducir las emisiones de CO<sub>2</sub>. En esta misma dirección, Amazon ha instalado paneles solares en sus centros logísticos y hace uso de energía renovable con Garantía de Origen (GdO) para reducir su huella de carbono. Estas iniciativas, además de ayudar a proteger el medio ambiente, redundan en un ahorro económico a largo plazo.

Como último punto a destacar en este apartado, Amazon cuenta con un servicio denominado Amazon Flex que utiliza conductores independientes para realizar entregas a nivel local, reduciendo la dependencia de una flota propia de vehículos.

Para Amazon, la adecuada gestión de su cadena de suministro es uno de los pilares sobre los que se centra su modelo de negocio y que le ayuda a mantenerse como líder mundial en el ámbito del comercio electrónico.

### **C. Estrategias de servicio al cliente**

Otro de los pilares que sostienen el negocio electrónico de Amazon son las prestaciones dispensadas lo relativo al servicio al cliente. La empresa ha fijado unos estándares muy elevados en términos de la experiencia del usuario en el momento anterior a la compra, en el momento de ejecutar la compra y en el servicio poscompra, asegurando así tanto la satisfacción del cliente como su fidelización.

Una de las tácticas más efectivas consiste en simplificar y acelerar los procedimientos de devolución y reembolso, lo que aumenta considerablemente la confianza de los clientes en el servicio. El sistema de devoluciones y reembolsos de Amazon es altamente eficaz y sencillo. Los usuarios empiezan el procedimiento de devolución desde su cuenta en la página web o en la aplicación móvil de Amazon, eligiendo el pedido y producto a devolver. El procedimiento ofrece alternativas para seleccionar la razón de la devolución y una forma de reembolso favorita, ya sea en forma de crédito en la cuenta de Amazon o reintegro en el modo de pago inicial. Amazon ofrece una serie de facilidades como realizar la devolución del producto en lugares especialmente habilitados para ellos, ya sean tanto negocios o lugares adscritos como los diferentes buzones inteligentes con los que cuenta. La sencillez y claridad en el procedimiento disminuye la preocupación del consumidor y fomenta una adquisición sin riesgos.

Adicionalmente, Amazon ha mejorado el servicio de atención al cliente mediante el desarrollo e implementación de nuevas tecnologías. El empleo de chatbots y asistentes virtuales, posibilita a Amazon brindar asistencia durante todo el día, todos los días de la semana. Estos programas de IA están programados para atender una variedad de consultas, desde seguimiento de pedidos hasta inconvenientes con productos, proporcionando respuestas precisas y de manera instantánea. La introducción de este tipo de tecnología no solo incrementa la eficacia, sino que también permite a los agentes humanos ocuparse de situaciones más complicadas en vez de las situaciones rutinarias que

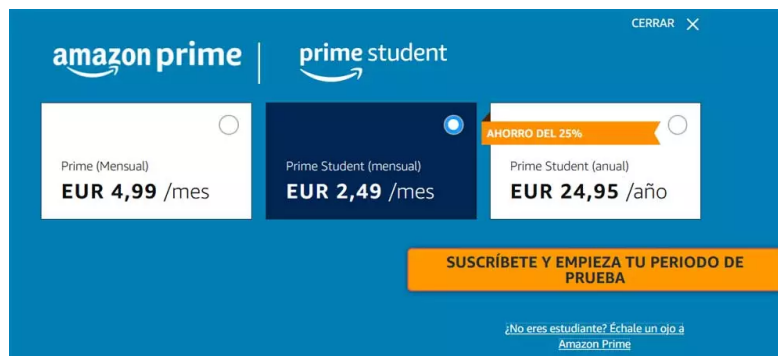


se dan en el día a día.

A pesar de ofrecer estas soluciones basadas en IA, Amazon ofrece un servicio al cliente multicanal, por lo que, en caso de necesidad, los usuarios pueden seguir contactando por medios más tradicionales, como son los emails, las llamadas telefónicas o los chats en vivo con operadores humanos. El empleo de servicios de atención al cliente mixtos, tanto basados en inteligencia artificial como con operadores humanos garantiza que los usuarios, sin importar sus preferencias, puedan elegir asistencia de la manera que elijan.

Amazon también ofrece a algunos grupos de usuarios servicios como Amazon Students o Amazon Household, de manera que ofrece descuentos específicos y beneficios tanto para estudiantes como para familias respectivamente. Estos programas, además de captar a estos segmentos de clientes, promueven la lealtad a largo plazo al brindar ventajas personalizadas y un ahorro económico.

Ilustración 6-Tarifas Amazon Prime Student



Fuente: SoftZone

Para finalizar este apartado hay que destacar que Amazon está continuamente evaluando y mejorando sus estrategias de atención y de servicio al cliente. Amazon recopila y analiza el feedback que recibe de sus usuarios para detectar áreas de mejora y adaptar sus estrategias en consecuencia. Esta mentalidad de mejora constante garantiza que Amazon mejore sus estándares de atención y servicio al cliente.

#### D. Innovación y diversificación

A lo largo de su historia, Amazon ha demostrado un fuerte carácter innovador y una clara mentalidad de diversificación, expandiendo sus líneas de negocio más allá del comercio electrónico para convertirse en un conglomerado tecnológico que abarca varias industrias, que van desde el propio comercio electrónico a la industria farmacéutica, la



industria alimentaria y un sinfín más. Esta estrategia ha posibilitado a Amazon no depender únicamente de su propio sitio web sino también investigar y aprovechar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado y diversificar así los riesgos.

Uno de los elementos centrales de la estrategia de diversificación de Amazon, es un elemento mencionado anteriormente, Amazon Prime. Si bien es cierto que Amazon Prime en un primer momento era únicamente un servicio de suscripción que garantizaba entregas rápidas y gratuitas, con el paso de los años fue ampliando sus líneas de negocio hasta integrar bajo ese mismo nombre el servicio de entretenimiento en línea de Amazon, que hace competencia directa a otros servicios similares como Netflix, Disney+ o HBO, integra también servicios de almacenamiento en la nube, reproducción de música en streaming y ofrece acceso a beneficios exclusivos como son Prime Reading y Prime Gaming. Amazon Prime es el ejemplo más conocido de la diversificación de las líneas de negocio de Amazon y el que goza de mayor exposición en España.

Ilustración 7-Servicios integrados en Amazon Prime



Fuente: Mundo Deportivo

En la industria alimentaria de alimentos y bebidas, Amazon incursionó en el año 2007 con la introducción del servicio Amazon Fresh que se encargaba la entrega de alimentos. Ya en el año 2017, Amazon adquirió la empresa de supermercados Whole Foods Market por un importe total de 13700 millones de dólares. La adquisición de esta compañía permitió no solo disponer de una gran red de tiendas físicas, ya que cuenta con más de 500 distribuidas entre Estados Unidos y Reino Unido, sino que también permitió la integración de su tecnología de venta en línea con estos establecimientos físicos, mejorando la experiencia de compra multicanal. Si bien el servicio no se encuentra disponible en mercados como España, es posible adquirir los productos de Whole Foods Market a través de la propia web de Amazon.

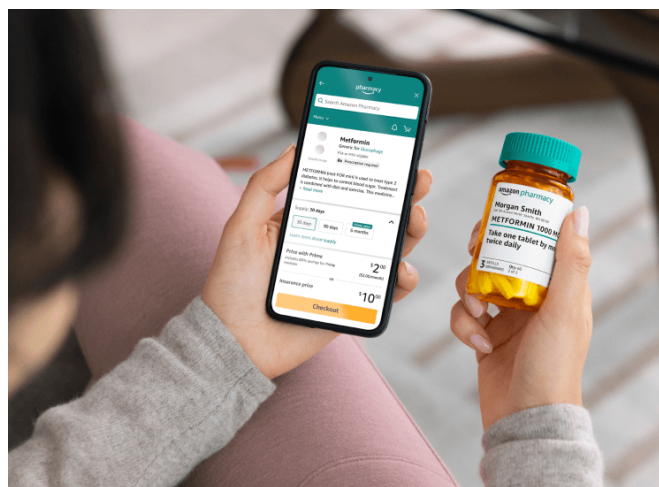
Ilustración 8-Establecimiento Amazon-Whole Foods



Fuente: Distribucionactualidad

Amazon también se encuentra presente en la industria farmacéutica tras la compra en el año 2018 de PillPack, una compañía de farmacia en internet que brinda servicios de transporte de medicamentos en dosis pre-empacadas. Esta compra sentó las bases para la introducción de Amazon Pharmacy, un servicio que posibilita a los usuarios solicitar medicamentos con receta por internet y recibirlos en casa. Aunque este servicio revolucionó el mercado en EEUU al modificar la forma en la que sus ciudadanos obtenían sus medicamentos, el servicio no está operativo en España por la legislación que atañe a la venta y distribución de medicamentos. En España solo las farmacias tienen permitido la venta de medicamentos, si bien Amazon ofrece en su web productos de parafarmacia, como son lociones corporales, protectores solares etc.

Ilustración 9-Medicamentos distribuidos por Amazon Pharmacy



Fuente: Amazon Pharmacy

Otro pilar de la diversificación de Amazon fue su entrada en la fabricación de productos tecnológicos. El lanzamiento del dispositivo Kindle, permitió a Amazon la vuelta a sus orígenes, a la venta de libros, pero esta vez en formato electrónico. El dispositivo Kindle, que hoy en día aún se sigue comercializando y actualizando con el lanzamiento de nuevas versiones, cambió la forma en la que se consume este tipo de contenido. El dispositivo permite disponer de gran variedad de libros en un espacio muy reducido, lo que es especialmente útil para viajar.

Ilustración 10-Dispositivo Kindle



Fuente: Xataka

En el ámbito de la fabricación de dispositivos tecnológicos, el producto más importante son los altavoces inteligentes Echo, que incorporan el asistente virtual Alexa. Su lanzamiento supuso una revolución en la tecnología de hogar inteligente y han sido un gran éxito en el mercado, estableciendo a Amazon como líder en la tecnología de hogar inteligente.

Actualmente, las aplicaciones de Alexa se han extendido a otros mercados como la industria del automóvil, ofreciéndolo fabricantes como Audi en los sistemas de infotretenimiento de sus nuevos modelos. La integración de esta tecnología les permite a los conductores hacer peticiones y consultas a Alexa con un lenguaje natural y está plenamente integrado con el resto de los sistemas del vehículo. Un conductor podrá pedir a Amazon Alexa recomendaciones de lugares que visitar, las gasolineras más cercanas o podrá preguntarle sobre aspectos que nada tengan que ver con la conducción.

El control por voz de Alexa también se puede emplear para encender o apagar la calefacción y el aire acondicionado, la calefacción o refrigeración de los asientos o para

introducir direcciones en el sistema de navegación. A modo de ejemplo, Alexa viene integrada en algunos modelos de Ford con un contrato de suscripción de 5 años. A partir del 5º año los usuarios que quieran seguir disfrutando del servicio tendrán que abonar la suscripción, lo que supone una fuente de ingresos recurrente tanto para Amazon como para Ford. Adicionalmente, esta integración de Alexa también existe en multitud de dispositivos inteligentes para el hogar. Toda la domótica del hogar puede ser controlada desde Alexa siempre y cuando los dispositivos permitan su integración.

Todas estas estrategias de diversificación han logrado que Amazon reduzca su dependencia del propio comercio electrónico, ayudándole a construir un ecosistema que engloba a multitud de industrias, garantizando una mayor resistencia a periodos de crisis.

### **E. Expansión global**

La última de las estrategias fundamentales para el crecimiento de Amazon ha sido su expansión a nivel mundial. Amazon ha expandido su negocio a multitud de mercados internacionales para convertirse un líder mundial tanto en el comercio electrónico como en diferentes industrias. Amazon se ha expandido a diferentes mercados adaptándose tanto a la cultura como a las preferencias locales.

La capacidad de Amazon para expandir sus operaciones es uno de los factores cruciales de su expansión global. Amazon es capaz de adaptar tanto los productos como los servicios ofrecidos en cada mercado para adecuarse a la demanda específica de este, a sus preferencias y a su legalidad vigente. A modo de ejemplo, en la India, Amazon ha incluido una categoría específica para productos locales como artesanías y textiles tradicionales, con el objetivo de captar la atención de los consumidores indios.

Amazon también adapta sus métodos de pago en función del mercado en el que opera para estar en sintonía con las preferencias y prácticas locales. En Japón, por ejemplo, Amazon ofrece la posibilidad de pagar en efectivo al momento de la entrega, una alternativa que goza de gran popularidad en el país. Esta habilidad para adaptarse a las necesidades y costumbres de cada mercado es crucial para ganar la confianza del consumidor.

Amazon ha puesto gran énfasis en su crecimiento en países en desarrollo. En naciones como India y Brasil, la compañía ha invertido grandes cantidades de recursos económicos con el objetivo de mejorar su infraestructura logística y tecnológica. En India, Amazon ha creado una serie de almacenes de distribución y ha implementado programas

como "Amazon Tatkal" para facilitar a los comerciantes locales la venta de sus productos en Internet de manera ágil. Esta estrategia ha posibilitado que Amazon conquiste una parte importante del mercado de comercio electrónico en estos países al ganarse la confianza de los consumidores y adaptarse a sus preferencias.

Además de la penetración de la propia Amazon en nuevos mercados, otra de las estrategias seguidas en este ámbito es el de adquirir empresas locales con el fin de consolidar su presencia en los nuevos mercados en los que se instala. Por ejemplo, Amazon compró Souq.com (la web de comercio electrónico más grande del mundo árabe) en 2017 para introducirse en el mercado de Oriente Medio. Utilizando una plataforma reconocida y querida por los consumidores locales, Amazon obtuvo acceso a una vasta clientela de más de 45 millones de clientes con elevado poder adquisitivo. Esta estrategia no solo impulsa la expansión de Amazon en nuevos mercados, sino que también le otorga la posibilidad de utilizar el know-how de la empresa adquirida y una clientela ya establecida. En algunos mercados, la única opción viable para lograr establecerse es a través de empresas locales que ya operen en esos mercados.

La estrategia de expansión global de Amazon, a pesar de haber tenido éxito, ha enfrentado una serie de desafíos. Amazon se enfrenta a una dura competencia de competidores locales muy arraigados, como Alibaba en China y Mercado Libre en América Latina. Además, las operaciones y la introducción en nuevos mercados por parte de Amazon pueden ser complicadas por las diferencias regulatorias y barreras comerciales en diferentes países.

### **3.1.5 Lecciones aprendidas y mejoras prácticas**

La evolución y el éxito de Amazon ofrecen valiosas lecciones para cualquier empresa que quiera alcanzar el éxito no solo en el comercio online sino en cualquier tipo de negocio. A lo largo de este apartado se desarrollan las lecciones que se han extraído del análisis del modelo de negocio de Amazon y las mejoras prácticas que pueden ser implementadas en otras empresas.

#### **A. Innovación constante**

Amazon es un claro ejemplo de cómo la innovación constante puede no solo conservar sino aumentar una ventaja competitiva en el mercado. Desde que fue fundada en 1994, Amazon ha estado a la cabeza en la implementación y desarrollo de nuevas tecnologías, lo cual le ha permitido no solo mantener su relevancia y su alcance, sino

también actuar como un claro referente en diversos sectores. La predisposición de Amazon a desarrollar, testar e implementar las tecnologías emergentes que van surgiendo en el mercado ha sido un elemento fundamental en su estrategia, transformando su negocio y generando nuevas formas de obtener ganancias.

Fomentar una cultura de innovación es esencial para que otras empresas puedan imitar el éxito de Amazon. Esto implica desde motivar a los empleados a sugerir nuevas ideas a experimentar con nuevas tecnologías sin miedo al fracaso. Crear áreas especializadas en I+D+i es una estrategia efectiva para alcanzar este objetivo, al proveer los recursos requeridos para probar y adoptar nuevas tecnologías, si bien queda reservada a empresas de cierta envergadura que pueden asumir el coste económico de este departamento.

Asimismo, la introducción de planes de estímulo que premien a los trabajadores por sus sugerencias novedosas puede resultar beneficiosa para la empresa. Esto no solo incentiva a los empleados a presentar ideas innovadoras, sino que también puede llevar a descubrimientos que mejoren los productos o servicios de la compañía, a automatizaciones que supongan un ahorro de trabajo para los empleados y que suplan las tareas repetitivas que estos realizan o incluso puede redundar en un ahorro de costes para la propia empresa. Es crucial que las compañías mantengan una postura receptiva hacia la colaboración con agentes externos. Colaborar con otras empresas, instituciones de educación superior como son las universidades y otros participantes en el ámbito de la innovación puede ofrecer diferentes puntos de vista y agilizar la incorporación de tecnologías innovadoras.

## **B. Foco en el cliente**

Una de las grandes lecciones que Amazon ha brindado no solo al mundo del comercio electrónico sino al mundo empresarial en general, es la importancia de priorizar al cliente en todas las decisiones de la empresa. Esta filosofía va más allá de ofrecer productos y servicios de calidad, sino que incluye a todas las interacciones que el cliente tiene con la empresa, desde la visita al sitio web hasta la atención y servicios posteriores a la venta. Amazon ha demostrado que poner el foco en el cliente y brindar una experiencia de uso satisfactoria, favorece la lealtad y confianza a largo plazo. Fue Jeff Bezos, fundador de Amazon, el que popularizó el concepto “obsesivo con el cliente”.

Amazon ha desarrollado sistemas de atención al cliente avanzados, como chatbots con IA que brindan asistencia las 24 horas del día, los 7 días de la semana. La perfecta



sintonía y compenetración de la UX y de la UI en el sitio web y en la aplicación de Amazon es otro punto en el que Amazon ha puesto atención, favoreciendo la experiencia satisfactoria para el usuario. En las políticas de devolución y reembolso, otro de los grandes focos de preocupación de los clientes de cualquier página web, Amazon ha desarrollado un sistema eficaz de devoluciones y reembolsos que ayuda a aumentar la confianza y lealtad del usuario.

Para poder implementar de manera exitosa las enseñanzas extraídas de este caso, las compañías necesitan afrontar diversos cambios fundamentales que les permitan priorizar al cliente. Es necesario crear vías eficaces para recopilar y evaluar de manera constante el feedback de la clientela. Esto implica llevar a cabo encuestas de satisfacción, monitorear y analizar redes sociales, las de la propia empresa y las de la competencia, y también instalar sistemas de comentarios en páginas web. Al comprender de manera más profunda las necesidades y expectativas de los clientes, las empresas pueden adaptar sus productos y servicios de forma más eficaz para cumplir con las expectativas de los clientes lo que resulta en una mayor satisfacción y fidelidad por parte de estos.

Otra de las mejoras clave es la adquisición o desarrollo de tecnologías avanzadas. La práctica de usar chatbots para brindar soporte las 24 horas del día, los 7 días de la semana, está creciendo en popularidad en el ámbito del comercio electrónico. Estos asistentes virtuales deben ser capaces de gestionar diferentes tipos de preguntas y situaciones, ofreciendo respuestas rápidas y a la medida del cliente. Las empresas deben incorporar sistemas CRM que no solo guarden información de clientes, sino que también la analicen para ofrecer sugerencias de productos más detalladas y adaptadas.

### **C. Eficiencia operativa**

El ejemplo de Amazon ha dejado patente que la clave para disminuir gastos y aumentar la eficacia y la eficiencia operativa radica en optimizar la cadena de suministro y apostar por la automatización. Amazon ha desarrollado un rol de liderazgo en la implementación de tecnologías como el machine learning, el análisis y procesamiento de datos y la inteligencia artificial con el fin de lograr estos propósitos.

Gracias al empleo de los algoritmos de machine learning, Amazon es capaz de anticipar la demanda con mayor precisión, de optimizar el stock y lograr mayor grado de eficiencia en la gestión de los centros de distribución. Los sistemas de inteligencia artificial no solo aumentan la exactitud en la planificación de la cadena de suministro, sino que

también facilitan una toma de decisiones más veloz y precisa, lo cual es fundamental en un entorno de comercio electrónico muy cambiante y competitivo.

Para muchas de las empresas que quieran lograr el éxito, no solo en el ámbito del comercio electrónico, una de las mejoras esenciales que deben introducirse es la automatización avanzada de procesos de logística y producción. La incorporación de tecnologías como robots y sistemas autónomos mejora la rapidez y precisión de las operaciones, disminuyendo tanto los errores humanos como los costos operativos. Este proceso automatizado no solo aumenta la eficiencia, sino que también permite el uso de los recursos más importantes en labores estratégicas en vez de en tareas repetitivas. Para las empresas que gestionan stocks, es fundamental implementar un sistema de gestión de inventarios basado en información. Emplear herramientas como el análisis de datos y el machine learning ayuda a anticipar de manera precisa la demanda, adaptando de forma dinámica los niveles de inventario para reducir al máximo tanto las faltas como los excesos de inventario. Esta mejora no solo garantiza la disponibilidad de productos para los clientes, sino que también reduce los costos relacionados con el inventario inactivo.

La integración de herramientas de inteligencia artificial tanto en la toma de decisiones como en las operaciones diarias es otro elemento crucial de cara a lograr una mayor eficiencia operativa. El uso de inteligencia artificial para el análisis de cantidades masivas de datos ayuda a descubrir patrones y tendencias que aceleran la toma de decisiones. La IA también es capaz de contestar emails y mensajes, automatizar procesos y un sinnúmero de tareas más que se desarrollan en el día a día.

Finalmente, es importante destacar la importancia del análisis constante para supervisar el desempeño de las operaciones e identificar áreas de mejora, para que las empresas tengan la capacidad de ajustar sus operaciones al instante. Desde identificar obstáculos en la producción hasta aumentar la eficiencia en tareas particulares, esta estrategia asegura que las compañías sigan siendo ágiles y competitivas en un mercado cambiante. Al incorporar estas estrategias, las compañías pueden no solo optimizar su funcionamiento interno, sino también reforzar su ventaja competitiva y su habilidad para responder a las necesidades variables de los clientes.

#### **D. Escalabilidad**

El ejemplo de Amazon ha puesto en evidencia la necesidad de diseñar las operaciones y la infraestructura teniendo en cuenta la escalabilidad para poder crecer



rápidamente y gestionar picos de demanda sin afectar el rendimiento. Amazon ha desarrollado una sólida base tecnológica que tiene la capacidad de expandirse horizontalmente para gestionar un gran número de operaciones diarias.

Para poner en práctica con éxito la lección aprendida de Amazon sobre escalabilidad, las empresas deben llevar a cabo mejoras que garanticen su crecimiento de forma sostenible y gestionar aumentos repentinos de la demanda sin afectar su rendimiento. La planificación es un aspecto clave para tener en cuenta. Las compañías deben prever y estar listas para aumentos importantes en la demanda, desarrollando sistemas y procesos que puedan ajustarse sin grandes dificultades a mayores niveles de producción y ventas. Esto requiere tener una perspectiva a largo plazo que tome en cuenta la capacidad de adaptar las operaciones a medida que crece la demanda en el mercado.

Otro elemento fundamental es la creación de estrategias de expansión bien desarrolladas. Las compañías necesitan programar su incursión en mercados inexplorados y la ampliación de su gama de productos y servicios. Esto implica la inauguración de centros de distribución adicionales, expansión a nuevos mercados y/o ampliación de la gama de productos disponibles. Contar con una estrategia claramente definida permite a las empresas reducir riesgos y aprovechar oportunidades emergentes de forma más eficiente.

También, es fundamental promover una cultura empresarial de flexibilidad y agilidad. Las empresas necesitan estar preparadas para ajustar velozmente sus procesos y tácticas en función de modificaciones en la competencia o en las necesidades del mercado.

La inversión en tecnologías que puedan crecer fácilmente es igualmente crucial. Por ejemplo, utilizar servicios en la nube, posibilita a las compañías ampliar de forma rápida sus recursos informáticos y de almacenamiento conforme sea requerido.

### **E. Diversificación de ingresos**

Una lección importante aprendida de Amazon es que la diversificación de las fuentes de ingresos reduce riesgos y asegura estabilidad económica. Amazon ha puesto de manifiesto esta estrategia expandir su negocio más allá del comercio electrónico, incursionando en diferentes sectores como la alimentación, la salud y el entretenimiento. La diversificación le permite a Amazon no depender solo de su principal actividad de comercio en línea, generando varios ingresos que refuerzan su solidez financiera y habilidad para afrontar cambios en el mercado.

Para las empresas que busquen diversificar sus fuentes de ingresos, explorar posibilidades de ampliar sus líneas de negocio es un primer paso crucial. Las compañías necesitan reconocer áreas complementarias que se alineen con su know-how, sus habilidades y mercados actuales. La adquisición de otras empresas en áreas que se complementan es otra táctica efectiva. Las fusiones y adquisiciones les dan a las empresas la oportunidad de incursionar más rápidamente en mercados nuevos, beneficiarse de sinergias operativas y tecnológicas, y ganar acceso a una nueva clientela.

Este tipo de estrategias también son útiles para expandir las líneas de productos de la empresa. También es fundamental crear productos y servicios nuevos que aprovechen la infraestructura ya disponible. Las compañías tienen la opción de expandir sus líneas de productos existentes o desarrollar nuevos servicios complementarios que logren aumentar sus ingresos.

Promover una mentalidad de innovación constante es clave para lograr el éxito en la diversificación. La inversión en investigación y desarrollo ayuda a las empresas a detectar nuevas tendencias y demandas del mercado, ajustándose ágilmente para aprovechar nuevas oportunidades.

## **3.2 ZARA**

### **3.2.1 Historia de Zara**

La historia del gigante textil Zara, que forma parte del grupo Inditex, está inevitablemente ligada a la de su fundador, Amancio Ortega Gaona. Amancio Ortega nació en la localidad leonesa de Busdongo de Arbas, pero a la temprana edad de 13 años, su familia se trasladó a La Coruña. Fue en esta localidad donde Amancio Ortega entró en contacto con el mundo de la industria textil. Allí comenzó a trabajar como repartidor en una tienda de ropa, la camisería Gala, para después ser contratado por la mercería La Maja. Fue allí donde conoció a la que sería su primera esposa, Rosalía Mera. En la mercería La Maja adquirió los primeros conocimientos sobre el sector textil y, en 1963, a la edad de 27 años, desarrolló junto con Rosalía Mera su primer negocio en este sector, Confecciones Goa.

Una de las máximas empresariales de Amancio Ortega era ofrecer moda a un precio bajo, por lo que desarrolló un sistema para reducir costes en el que se formaba un negocio

integrado. Esto suponía que el negocio fabricaba, distribuía y vendía directamente los productos, es decir, se encargaba de la totalidad del proceso desde la confección hasta la venta.

De esta forma nació Zara en el año 1975. La inauguración de su primer establecimiento comercial en La Coruña supuso el inicio de la creación de un enorme conglomerado de la industria textil. Ya en el año 1985, se creó el grupo Inditex, que englobaba tanto a Zara como al resto de empresas textiles del grupo. Durante los años 1988 a 1990, el grupo Inditex inició su expansión internacional aterrizando en mercados como el portugués, el estadounidense y el francés, con la apertura de establecimientos en Oporto, Nueva York y París respectivamente. A lo largo de la década de los 90 del siglo pasado, Inditex continuó con su expansión en el mercado textil con la creación de Pull&Bear, Bershka y Oysho y la adquisición del grupo Massimo Dutti (1995) y de Stradivarius (1999).

Las dotes directivas de Amancio Ortega unido a las diversas estrategias implementadas lograron una gran expansión del negocio, introduciendo sus firmas en más de 40 países. Desde un primer momento la estrategia de internacionalización de la empresa ha sido una de las piedras angulares que han garantizado el éxito del negocio. En los inicios del siglo XXI, además de la imparable expansión tanto nacional como internacional de todo el grupo Inditex, se inauguró en Arteixo, La Coruña, la nueva sede central de todo el grupo Inditex, que coincidió con la salida del grupo a bolsa.

En el año 2010 Zara lanzó su tienda online, que fue ampliando los mercados en los que operaba a medida que se implantaban en estos mercados las tiendas del grupo. Durante la década de 2010, Zara y la totalidad del grupo Inditex continuaron con su expansión internacional, tanto con la apertura de nuevos establecimientos como con la expansión de su modelo de comercio electrónico. En el año 2011 Amancio Ortega dejó su puesto como presidente del grupo, delegando sus funciones en el que había sido CEO de este desde 2005, Pablo Isla. Bajo la dirección de Pablo Isla el grupo experimentó un crecimiento meteórico y una gran expansión internacional, logrando ser la primera empresa española con una capitalización bursátil que superaba los 100.000 millones de dólares.

En el año 2021, Pablo Isla abandonó su puesto al frente del grupo Inditex y Óscar García Maceiras y Marta Ortega Pérez (hija de Amancio Ortega), asumieron los cargos de CEO y Presidenta no Ejecutiva respectivamente, abriendo una nueva etapa en el gigante textil.

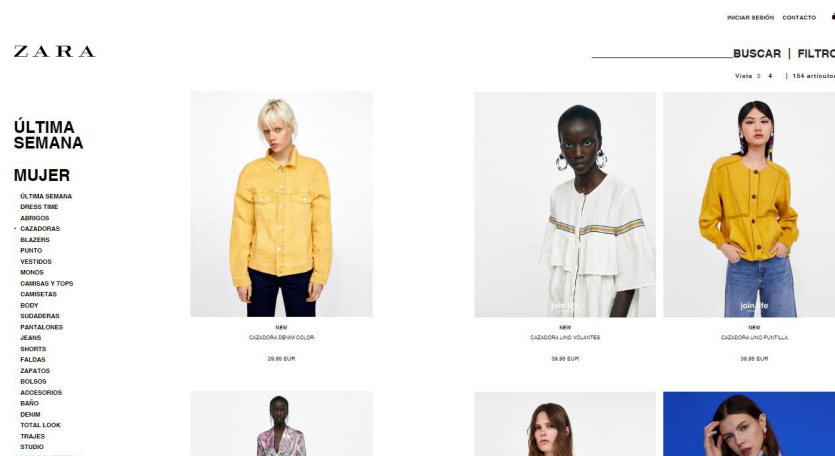
### 3.2.2 Enfoque en el comercio electrónico

Zara ha experimentado una profunda transformación al incursionar en el mundo del comercio electrónico, consolidando su posición como uno de los grandes actores en la industria textil y de la moda a nivel global. La transición desde el comercio tradicional al enfoque en el comercio electrónico y hacer de este una de sus principales fuentes de ingreso, electrónico ha sido la respuesta (en términos de estrategia empresarial) adoptada por Zara para adaptarse a las demandas del mercado, así como a las nuevas necesidades de su clientela.

La página web de Zara es uno de los elementos fundamentales de su estrategia de venta en internet. El sitio web ha sido creado para ofrecer facilidades de navegación y usabilidad, brindando una experiencia de usuario agradable y que no resulte problemática para el usuario.

La página web de Zara presenta un estilo minimalista, diseñado para ser un claro reflejo de la imagen que transmite la marca. El minimalismo en términos de diseño web, no solo es atractivo a la vista, sino que también simplifica la experiencia del usuario. Los diferentes menús son fáciles de entender y usar, lo que facilita a los usuarios la búsqueda de las categorías de productos deseadas. La experiencia de compra es agradable y libre de distracciones gracias tanto a las imágenes de alta calidad como a la disposición organizada de los elementos.

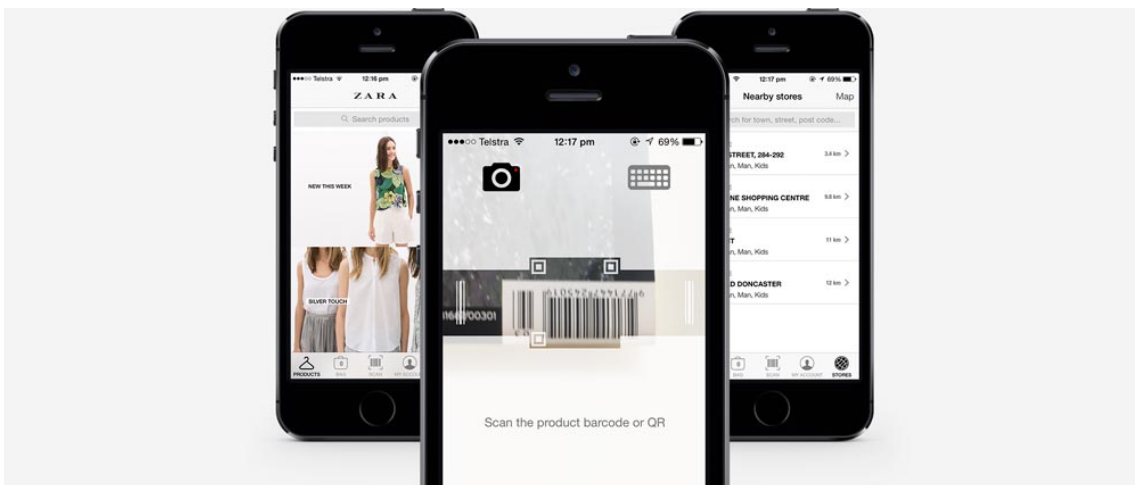
Ilustración 11-Interfaz de la página web de Zara



Fuente: Marketing4ecommerce

Además, dado el crecimiento en la utilización de dispositivos móviles (principalmente smartphones, pero también tablets) para realizar compras en línea, Zara ha adaptado su sitio web de manera completa para ser compatible con estos dispositivos. Esta adaptación del sitio web en función del dispositivo que se esté utilizando en cada momento, garantiza que los usuarios disfruten de una experiencia más satisfactoria. Dada esta amplia utilización de dispositivos móviles, Zara cuenta con una app específica que puede ser descargada desde las principales tiendas de aplicaciones móviles (por ejemplo, Play Store en dispositivos Android y Apple Store en dispositivos iOS) y que ofrece las mismas funcionalidades que la página web, pero en un formato ya diseñado y optimizado exclusivamente para este tipo de dispositivos con el minimalismo estético que caracteriza a la web, contando tanto con las funcionalidades propias de la web como con otras nuevas.

Ilustración 12- Aplicación móvil de Zara



Fuente: Marketing4ecommerce

Zara ofrece a los usuarios, tanto de la web como de la app, la opción de buscar productos específicos y aplicar filtros detallados para hallar precisamente los productos que buscan, mejorando de este la exploración y la satisfacción del usuario. Los filtros abarcan categorías como tamaño, color, precio y atributos particulares del artículo, como por ejemplo el tipo de tela, lo que posibilita una personalización detallada de la búsqueda.

Además, la característica de búsqueda predictiva sugiere productos mientras el usuario escribe, lo que facilita encontrar rápidamente artículos. Junto con la búsqueda predictiva, Zara hace uso de algoritmos de inteligencia artificial que ofrecen recomendaciones personalizadas basadas en el historial de navegación y compras del usuario. Esto no solo mejora la experiencia de compra, sino que también incrementa las

posibilidades de ventas adicionales. Las recomendaciones se presentan en secciones específicas, lo que ayuda a los clientes a descubrir productos que podrían interesarles, aumentando así el compromiso y la satisfacción del cliente.

Para finalizar la transformación de Zara en un comercio con plena presencia online, Zara ha implementado un proceso de pago rápido y seguro. Ofrece múltiples métodos de pago, incluyendo tarjetas de débito y crédito, PayPal y opciones de pago en línea como Apple Pay. Mediante el uso de estos métodos de pago, la seguridad del usuario está garantizada, así como su información personal y financiera.

### **3.2.3 Modelo de negocio de moda rápida**

El modelo de negocio de Zara, integrante del grupo Inditex, ha transformado la industria de la moda al ofertar productos de moda actuales en un periodo muy breve de tiempo. Esta estrategia, llamada "fast fashion" (o "moda rápida" en castellano) permite que Zara responda de forma ágil a las necesidades del mercado, mantenga un constante flujo de productos nuevos y atraiga compradores de todo el mundo.

El proceso de diseño de Zara, al contrario que gran parte de las casas de moda, es muy rápido y dinámico. Zara destaca por un proceso de diseño ágil, que permite que un producto pase de un mero concepto a estar disponible en los puntos de venta (ya sea en las tiendas físicas u online) en un periodo de unas tres o cuatro semanas. La colaboración estrecha y cercana entre los diversos actores que participan tanto en el diseño del producto como en el proceso logístico, así como los equipos de tienda es posible gracias a un modelo de estructura vertical, que hace posible la rapidez mencionada.

Zara también recopila continuamente información de sus establecimientos y del modo de actuar del cliente, lo que le permite modificar sus distintos diseños y anticipar modas nuevas, reaccionando rápidamente y con precisión a las necesidades y demandas del mercado. Uno de los métodos ampliamente utilizados por los diseñadores de Zara se basa en visitar puntos de venta de marcas de moda de lujo para identificar y adoptar los patrones estéticos empleados por estas en sus diseños, pero en un periodo de tiempo muy breve acorde con el modelo de negocio de moda rápida.

En lo que respecta a la producción y la cadena de suministro, Zara asegura una producción eficaz y una cadena de suministro adaptable según las variaciones del mercado. Una parte importante de la producción de Zara tiene lugar en las proximidades de sus

principales mercados, especialmente en España, Portugal y Marruecos, si bien la marca y el grupo Inditex cuentan con factorías repartidas por todo el mundo, como diversas factorías en Asia, especialmente en el sudeste asiático, en oriente próximo y en América del Sur.

La cercanía geográfica disminuye los tiempos de transporte y posibilita una respuesta rápida a las demandas del mercado por parte de la empresa. Zara gestiona la mayoría de las etapas de su cadena de suministro, (la denominada integración vertical), garantizando tanto la calidad de sus productos como los plazos de entrega. También emplea tecnología de vanguardia y sistemas automatizados en sus almacenes para una administración eficaz del inventario y una distribución rápida de productos como es el caso de la utilización de etiquetas RFID permite monitorear con precisión los productos en tiempo real.

Zara emplea un sistema de distribución diseñado para garantizar entregas rápidas y eficientes. Dispone de almacenes situados estratégicamente a lo largo del mundo que cuentan con la tecnología necesaria para la rápida preparación y envío de productos. Zara lleva a cabo actualizaciones de su inventario dos veces por semana, lo que fomenta el interés de los consumidores y permite a la empresa adaptarse continuamente a la demanda del mercado. El modelo de negocio de moda rápida ha posibilitado la expansión internacional de Zara y su liderazgo en la industria de la moda, tanto con su presencia a través de puntos de venta físicos como a través de los canales online.

### **3.2.4 Análisis de estrategias clave**

Al igual que con el caso de Amazon desarrollado anteriormente, el éxito de Zara está cimentado sobre una serie de estrategias clave que la han posicionado, tanto a Zara en particular como al grupo Inditex en general, como uno de los grandes líderes y referentes en el ámbito de la moda y, en este caso concreto, comercializada a través de canales online en todo el mundo.

#### **A. Estrategias de marketing y publicidad**

Dado que tanto el grupo Inditex en general como Zara en particular cuentan con presencia a través de puntos de venta físicos y a través de canales de venta online, las estrategias de marketing y publicidad de Zara difieren de aquellas empresas que solo cuentan con presencia online.

En los puntos de venta físicos de Zara, el aspecto más reseñable en lo referido a estrategias

de marketing y publicidad es el uso y aplicación de la teoría de las 4Ps. En esta teoría, que estructura el funcionamiento del marketing, las 4Ps hacen referencia a:

- Producto: se determina qué necesidades del cliente satisfará el producto.
- Precio: se demuestra que el valor del producto coincide con el precio.
- Punto de venta: se muestra en los puntos de venta.
- Promoción: se emplean técnicas de promoción que conlleven un incremento de las ventas.

La aplicación del modelo de negocio de moda rápida de Zara queda patente en este aspecto, especialmente en lo que respecta a los productos. La gama de productos ofrecida por Zara guarda similitudes con diversos productos de moda de diferentes empresas, si bien es cierto que Zara adapta los productos que ofrece a las necesidades y demandas de los consumidores en función de los mercados en los que opera.

En lo que respecta a los puntos de venta, Zara cuenta con más de 1800 puntos de venta repartidos por todo el mundo. Como se ha mencionado anteriormente, acorde con su filosofía de integración vertical, Zara se encarga de todo el proceso de diseño, fabricación y distribución de su gama de productos. Es importante recalcar el diseño que presentan las tiendas de Zara, que tienen un patrón de diseño común y todas ellas garantizan un entorno moderno y lujoso en el que predominan los tonos claros, al igual que en el diseño presente tanto en la página web como en la aplicación móvil.

En lo referido al precio, Zara aplica una estrategia de precios que le permite abarcar segmentos de consumidores muy amplios. En función tanto de la localización del punto de venta como de la clientela a la que se dirige en ese mercado específico, Zara mantiene unos precios u otros. Con respecto al último punto del modelo de las 4Ps, la promoción, Zara centra sus esfuerzos tanto en la apertura como en la reubicación de puntos de venta físicos y en el boca a boca entre consumidores, si bien es cierto que en los últimos años hemos presenciado una reducción del número de puntos de venta físicos buscando conservar aquellos que son más rentables. La estrategia clave de promoción de Zara aúna los conceptos de una experiencia de usuario grata, la moda exclusiva a precios asequibles y la diferenciación.

Zara es un referente en lo que respecta a las estrategias de marketing y publicidad en puntos de venta físicos, pero también emplea estrategias dirigidas a los canales digitales al ser estos uno de sus principales fuentes de ingreso a pesar de operar solo en algunos mercados específicos.



En internet y a través de las redes sociales, uno de los aspectos más destacados de la estrategia de marketing digital de Zara es la publicación de contenido en diversas redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, Pinterest, TikTok y YouTube). A través de este contenido, Zara aplica estrategias de inbound marketing e interactúa con los usuarios. En Instagram, Zara imprime una imagen distinta a la que proyecta en sus puntos de venta físicos, optando por mostrar su gama de productos con tintes artísticos, en vez de ofrecer una imagen tradicional de sus modelos. En YouTube, Zara ofrece una visión distinta, aplicando estrategias de inbound marketing y ofreciendo al usuario un tipo de contenido que nada tiene que ver con las ventas sino con el proceso de diseño o con los desfiles en los que presenta sus colecciones.

Otro aspecto de la estrategia digital de Zara es el marketing de influencia. Zara realiza colaboraciones pagadas con personalidades dentro del mundo de las redes sociales, los “influencers”. Estos promocionan los productos de Zara a través de sus cuentas de redes sociales, por ejemplo, mostrando a sus seguidores productos de las nuevas colecciones. Al margen de las colaboraciones pagadas con influencers, una parte del éxito de la estrategia de Zara se basa en particulares que muestran sus compras de Zara a través de sus cuentas en las redes sociales y que pueden llegar a alcanzar gran repercusión.

## **B. Gestión de la cadena de suministro**

La gestión eficaz de la cadena de suministro es un punto clave de la estrategia tanto de Zara como del grupo Inditex. Contar con una cadena de suministro estable, sostenible, cercana, altamente especializada, ágil y flexible es fundamental para el modelo de negocio de Zara y de Inditex y una de sus principales ventajas competitivas. Gracias a la gestión de la cadena de suministro Zara es capaz de ofrecer moda adaptada a los gustos de su clientela en todo el mundo.

El principal objetivo de la cadena de suministro de Zara es reducir los costos de inventario de los puntos de venta físicos, logrando una rápida respuesta en menos de 62 horas y realizando dos entregas semanales a estos puntos de venta físicos. Esta filosofía también permite a los puntos de venta reducir el espacio destinado a almacenaje para destinarlo a venta. Para lograrlo se requiere reducir el tiempo de abastecimiento (mediante un sistema de integración vertical a través del cual se puede acceder a información detallada de los productos en stock al instante para asegurar su disponibilidad), un sistema de aprovisionamiento de proximidad (en el que el 57% de la producción se lleva a cabo en

países cercanos al mercado en el que se comercializan los productos) y la reducción de los costos de fabricación (mediante el aprovechamiento de economías de escala con los proveedores).

Es destacable también el sistema de logística inversa de Inditex que emplea Zara, que está basado en un procedimiento que garantiza tiradas de producción cortas para impulsar la renovación continua del stock. Esto es posible gracias a que Zara centraliza toda la información en la sede central de Arteixo. Este sistema es conocido como producción “Just-in-time” y permite ajustar la producción en función de la demanda. Si un producto registra un número elevado de ventas se puede aumentar su producción y, si por el contrario registra un número reducido se puede detener la producción sin sufrir grandes pérdidas económicas y materiales. Gracias a este sistema, la gama de productos ofrecida siempre va cambiando en las tiendas y, a pesar de que las colecciones van siguiendo las tendencias de la moda, la oferta de productos siempre se adapta a las necesidades de los consumidores y a las tendencias del mercado.

El último de los aspectos clave que garantizan el éxito y la gestión eficaz de la cadena de suministro de Zara es la trazabilidad de los pedidos, que se entiende como una de las piedras angulares de la cadena de suministro de Zara. Este es uno de los aspectos en los que el desarrollo tecnológico ha tenido mayor influencia, ya que Inditex se enfoca en desarrollar herramientas que sean capaces de asegurar la trazabilidad de los pedidos. La trazabilidad de los pedidos no se refiere únicamente a las prendas ya confeccionadas, sino que abarca un espectro mucho más amplio, al comprender también a las materias primas que se emplean en las fábricas de Inditex para confeccionar las prendas.

Para garantizar que se cumplen las diversas soluciones implementadas por el grupo Inditex en general y por Zara en particular, se realizan al año más de 2500 auditorías de la cadena de suministro, lo que garantiza el estricto cumplimiento de las soluciones y políticas implementadas por el grupo.

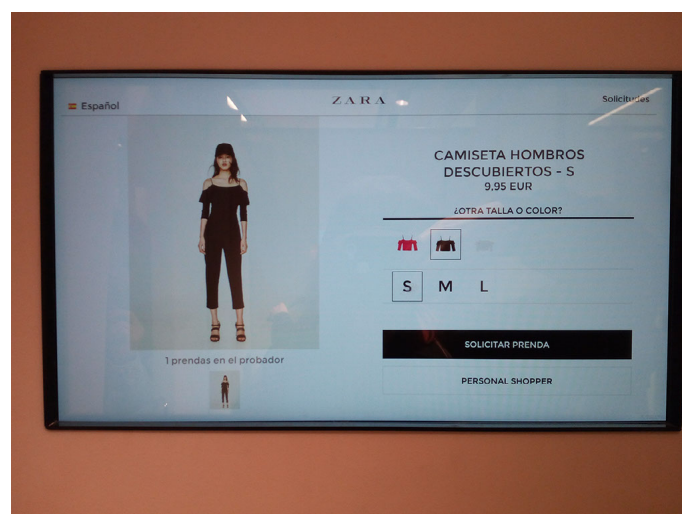
### **C. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es otra de los aspectos clave del éxito de Zara. Escuchar las demandas de los clientes y satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible es una de las máximas de Zara. Al ser Zara una empresa híbrida con presencia tanto en tiendas físicas como a través de canales online es importante destacar la combinación de estrategias empleadas para garantizar un servicio al cliente satisfactorio.

Fuera del ámbito del comercio electrónico, Zara ha implementado tecnologías como las cajas rápidas de pago, que permiten realizar el pago sin pasar por caja y de forma autónoma por parte de los clientes. Las cajas rápidas se sitúan junto a los probadores. De esta forma el sistema es capaz de reconocer los productos que va a comprar el cliente y estos se muestran en la pantalla para que el cliente confirme o elimine su compra, pueda añadir nuevos productos y ejecute el pago. Una vez que se ha ejecutado el pago, se retiran las alarmas de los artículos identificados con la tecnología RFID.

En los puntos de venta físicos Zara cuenta, en algunos establecimientos, con probadores inteligentes. El objetivo de estos probadores inteligentes es disminuir los tiempos de espera para ofrecer al cliente diferentes tallas, colores y estilos mientras se prueba la ropa y a su vez evitando que este tenga que salir del probador para buscarlas los productos. La comunicación con el mostrador de acceso se lleva a cabo mediante pantallas tipo tablet ubicadas en cada probador. Además, se puede pedir ayuda del personal de la tienda como personal shopper a través del propio sistema. Se obtiene la información de la prenda, las imágenes y las sugerencias de la opción “completar look” directamente desde la propia página web de Zara.

Ilustración 13-Probador inteligente de Zara



Fuente: Adobe Express

Ya en el ámbito del comercio electrónico, las redes sociales son uno de los puntos clave del servicio al cliente ofrecido por Zara. Las redes sociales son cada vez más utilizadas para la comunicación entre Zara y sus clientes. Los diferentes perfiles de las redes sociales, no solo de Zara, sino de todo el grupo Inditex experimentan un importante crecimiento tanto

en seguidores como en interacciones.

La estrategia del grupo Inditex y de Zara en el ámbito del comercio electrónico pasa por la integración de sus canales físico y online. Uno de los elementos clave de esta estrategia es el servicio Click&Collect, así como las devoluciones. Este servicio permite al usuario acudir a la tienda, una vez realizado el pedido online, a recoger su pedido. Ejemplo de esto, es el robot instalado por Zara en una de sus tiendas en A Coruña como proyecto piloto, que permite recoger el pedido realizado online sin tener que esperar en la caja. Esto se lleva a cabo a través del escaneo del QR del pedido. Una vez leído el QR, el robot es capaz de entregar el pedido en unos segundos. La integración de los canales físico y online también queda patente al poder consultar tanto desde la web como desde la app móvil de Zara la disponibilidad de los productos en las tiendas más cercanas. Debido a la integración de los canales físico y online Zara es capaz de ofrecer atención y servicios al cliente a través de ambos canales, capacitando a su personal para ello. Si bien la estrategia de Zara en cuanto al servicio al cliente pasa por la integración de los canales físico y online, el grupo Inditex, incluyendo a Zara se encuentra en un proceso de reestructuración que clausurará más de 1000 puntos de venta físicos en los próximos años y se centrará en aquellos más grandes y que obtengan mayor rentabilidad.

#### **D. Innovación y adaptación**

Desde su fundación, Zara ha innovado continuamente para lograr una mayor eficacia y eficiencia operativa y gracias a ello ha conseguido posicionarse como una de las mayores empresas de moda del mundo. La innovación en Zara está claramente vinculada con su orientación y servicio al cliente expuestos anteriormente, pues, si bien es cierto que Zara innova a nivel interno para la mejora la eficacia y eficiencia de sus operaciones diarias, una gran parte de sus innovaciones ponen el foco en el cliente.

Los objetivos a los que se encamina la innovación en Zara son: disponibilidad total de los productos, facilidad y eficiencia en los procesos e integración de los canales de venta. Zara enfoca sus esfuerzos hacia un modelo de innovación flexible, adaptable y dinámico. Siguiendo estos preceptos, Zara emplea herramientas de analítica avanzada y tecnología puntera como machine learning e IoT (Internet of Things) que les permiten identificar las necesidades de los clientes e incluso anticiparse a ellas. El IoT no solo se emplea en la propia gestión de las tiendas, sino que es un aspecto destacable de la logística y distribución de la cadena de suministro. El empleo de estas tecnologías busca garantizar las existencias de los productos con mayor demanda en los puntos de venta físicos.

Al igual que en el caso de Amazon, Zara también cuenta con sistemas de robots y automatización, como es el caso de los “Autonomous Mobile Robots (AMR/AGVs)”, que automatizan el stock disponible para comercio electrónico en uno de los centros logísticos de Zara. En este caso existen más de 500 robots que colaboran con los operadores humanos en todas las tareas relacionadas con la gestión del stock de este centro logístico.

En sus esfuerzos para la integración de sistemas, el grupo Inditex ha desarrollado una plataforma tecnológica denominada IOP (Inditex Open Platform). El sistema IOP, que está en constante evolución incorpora continuamente nuevas funcionalidades y permite ofrecer a los clientes una experiencia de compra que aúna los canales de compra tanto físicos como digitales o incluso una mezcla de ambos. El sistema permite a todos los departamentos de Inditex, y de Zara, adaptar en tiempo real los procesos y operaciones a las necesidades y demandas del cliente.

Otro aspecto destacable en lo que respecta a las innovaciones llevadas a cabo por Zara en el ámbito del comercio electrónico son los sistemas de gestión de datos, que ayudan a la toma inteligente de decisiones basadas en datos contrastados. En este apartado es importante destacar el Centro de Procesamiento de Datos (CPD) del grupo Inditex, que cuenta con los máximos estándares de seguridad, está a prueba de errores y adversidades tanto interna como externa (fallos eléctricos, climatología adversa...) y aporta la máxima confiabilidad. Con esta tecnología tanto avanzada como sostenible, el nuevo edificio de Zara marca un hito en los campos de la arquitectura y las comunicaciones avanzadas. Con la implementación de cobertura 5G y WiFi 6, las comunicaciones presentan una velocidad y confiabilidad hasta 10 veces mayores en comparación con la tecnología LTE (Long Term Evolution). Gracias a la implementación del WiFi 6, se amplía tanto la cobertura como el alcance y el rendimiento de los dispositivos conectados a la red de Zara es muy elevado.

Todos estos son ejemplos de algunas de las innovaciones desarrolladas por Zara en los últimos años y que la posicionan a la vanguardia de la industria de la moda y del comercio electrónico. Zara desarrolla continuamente nuevas innovaciones que mejoren su desempeño en las operaciones diarias y mejoren la satisfacción de los clientes.

### **E. Expansión global**

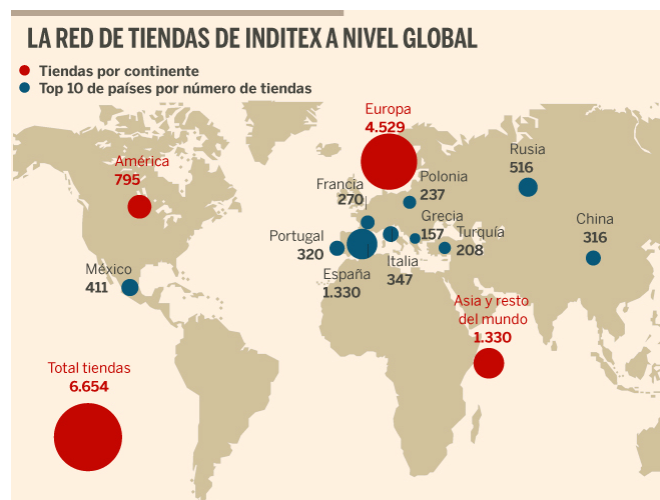
La estrategia de expansión internacional de Zara la ha posicionado como una de las principales empresas de moda a nivel mundial. Zara ha roto con la tendencia de gran parte

de su competencia, que centra sus esfuerzos en poner en marcha puntos de venta en las principales ciudades de los grandes mercados. La estrategia de Zara en cuanto a internacionalización pasa por expandirse a todos los mercados en los que haya demanda, independientemente de su tamaño.

Una de las claves de Zara en su proceso de expansión global es la rapidez para adaptarse a las tendencias de moda cambiantes. Zara ha transformado la industria de la moda al reducir el tiempo de fabricación y envío de sus productos, permitiéndole presentar nuevas colecciones cada quince días. Gracias a esto, Zara logra brindar a sus clientes las últimas tendencias de moda a precios accesibles, lo cual ha sido fundamental para su éxito en el mercado global.

Además de priorizar la rapidez y la flexibilidad, Zara también se enfoca en la ubicación de sus puntos de venta. La marca ha aumentado su alcance mediante la apertura de tiendas propias y la venta de franquicias, logrando llegar a una amplia audiencia global. Gran parte del éxito de Zara, tanto en el mercado nacional como en mercados internacionales, se debe a la ubicación estratégica de las tiendas, llegando a compartir ubicaciones con las marcas de moda de lujo más destacadas a nivel mundial. Es importante destacar en este aspecto que Zara ha optado, en ocasiones, por ofrecer primero sus productos a través del canal online antes de proceder a la apertura de su primer punto de venta físico en determinados mercados. Junto con este enfoque en la expansión global, Zara ha ampliado su gama de productos para satisfacer las preferencias de los consumidores en distintas naciones.

Ilustración 14-Distribución de las tiendas de Inditex en el mundo



Fuente: Expansión

En lo que respecta al ámbito del comercio electrónico, el expresidente del grupo Inditex, Pablo Isla, anunció que en los próximos años todas las marcas que componen el grupo, incluida Zara, tendrían presencia en todo el mundo y llegarían a cualquier parte del planeta. Este anuncio hacía referencia a la necesidad de la compañía de adaptarse a las nuevas corrientes tecnológicas. El uso de los dispositivos móviles y asistentes virtuales hace posible que ya ni siquiera sea necesario probarse una prenda, sino que la realidad virtual es capaz de mostrar como queda puesta. Los puntos de venta físicos se están convirtiendo en puntos de recogida en los que recoger las compras efectuadas unas horas antes. Según Carlos Peregrina, socio de KPMG “El comercio electrónico es uno de los causantes principales de la revolución del comercio minorista a nivel global, si bien esta actividad es solamente una parte de un mayor y más profundo cambio: el nuevo comportamiento del consumidor. Por eso deberíamos hablar mejor de la transformación del comercio ante el cambio de hábitos de consumo de los clientes”.

Hoy en día, tanto Zara como el resto del grupo Inditex están tratando de reconfigurar el concepto de tienda física ante el avance del comercio electrónico. Zara ha apostado fuertemente por una estrategia multicanal en su expansión internacional, propiciando desarrollos tecnológicos y logísticos, pero el fuerte avance del comercio electrónico obliga al grupo Inditex a adaptarse continuamente a las demandas de los clientes.

### **3.2.5 Lecciones aprendidas y mejoras prácticas**

Del análisis del caso de Zara se pueden extraer valiosas lecciones para empresas tanto de comercio electrónico como tradicional, así como para aquellas que cuenten únicamente con presencia a través de los canales tradicionales, pero quieran dar el salto al mundo digital.

#### **A. Agilidad en la cadena de suministro**

En un entorno cambiante y globalizado, la agilidad de la cadena de suministro es clave tanto para las empresas únicamente con presencia online como para aquellas con presencia en ambos canales o incluso aquellas que solo tengan presencia a través de canales tradicionales.

Una cadena de suministro ágil y eficaz permite a las empresas disponer de los productos que satisfagan las necesidades de los clientes casi al instante, lo que mejora la satisfacción de estos. Para lograr una cadena de suministro ágil y eficaz deben confluir una



serie de factores como son una producción cercana a los mercados donde se comercializan los productos, la implementación de sistemas de automatización y el desarrollo o implementación de avances tecnológicos que permitan la gestión de inventarios y, en algunos casos y siempre que sea posible, realizar producciones pequeñas que reduzcan el exceso de inventario.

Una producción local o próxima a los mercados de consumo propicia unos tiempos de envío menores, unos costes de transporte menores y, al reducir la distancia recorrida entre el centro de producción y el de venta, puede ser más respetuosa con el medio ambiente. Además, una producción local también permite una mayor coordinación entre los equipos de diseñadores y los de producción, que agiliza estos tiempos de respuesta y permite una adaptación más rápida a las necesidades de los consumidores.

La producción en pequeñas tiradas ayuda a testar el interés de los consumidores en un determinado estilo de diseño o tipo de productos. A su vez, la producción limitada crea un sentimiento de urgencia entre los consumidores, que consumirán con mayor rapidez los productos y se crea un halo de exclusividad alrededor de los productos limitados. Además, urgirá a los consumidores a visitar el punto de venta físico o los canales digitales cada poco tiempo para estar al tanto de los últimos lanzamientos. La producción en pequeñas tiradas permite ajustar la propia producción en función de la demanda. La agilidad de la cadena de suministro redundará en una mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible y para fomentar la lealtad de marca entre sus consumidores.

A modo de conclusión en este apartado, las empresas pueden aprender del modelo just-in-time de Zara para mantener un stock mínimo y optimizar la producción en tiempo real, si bien es cierto que este modelo no es aplicable a todas las empresas. Este modelo se aplicará de una manera eficaz en el caso de que la empresa cuente con una integración vertical y controle todas las etapas del proceso productivo hasta la venta al cliente final.

## **B. Adaptación rápida al mercado**

La adaptación rápida a los cambios que acontecen en los mercados que operan las empresas es otra de las conclusiones que se pueden extraer del análisis del caso de Zara. La adaptación rápida a los cambios del mercado está estrechamente ligada con la agilidad de la cadena de suministro, pero, en este caso, no es necesaria una integración vertical para llevar a cabo estrategias similares.



Para posibilitar esta rápida adaptación a los cambios en el mercado es necesario integrar herramientas de análisis que permitan desgranar los datos de ventas o visitas en tiempo real. Las empresas deben ser capaces de acceder a los datos de sus ventas diarias que les permitan tomar decisiones inteligentes basadas en estos datos sobre qué productos experimentan mayor demanda y cuales no. Esto permite ajustar pedidos e inventario, reducir los costos de almacenamiento y una rotación de stock óptima.

Las empresas deben ser capaces de recopilar el feedback recibido por parte de los clientes y que les ayude a propiciar una mejora en aquellos aspectos o procesos que lo requieran. A la hora de recopilar el feedback se puede llevar a cabo tanto a través de canales digitales mediante encuestas de satisfacción del usuario o *polls* en Instagram, que además ayudan a aumentar el engagement y aumentar la repercusión de la empresa en las redes sociales, lo que puede redundar en un aumento de la clientela.

Es importante también la implementación de softwares de análisis de tendencias impulsados por machine learning e IA. La analítica de datos a través de estas herramientas ayuda a la toma de decisiones inteligentes, siempre respaldadas por datos. La IA y el aprendizaje automático pueden anticipar tendencias en el mercado, analizar a la competencia y al consumidor.

La integración de los sistemas de análisis de tendencias del mercado y del consumidor puede optimizar el funcionamiento de la empresa, reducir el stock innecesario y centrar sus esfuerzos en aquellos productos o aspectos que le reportan un mayor beneficio.

### **C. Estrategias multicanal**

La integración de los canales físico y digital es uno de los elementos claves de las estrategias multicanal y que puede ser llevado a cabo por aquellas empresas que cuenten con presencia física y quieran dar el salto a canales digitales o para aquellas empresas que cuenten con ambos canales y quieran ir un paso más allá en su estrategia.

La práctica totalidad de las empresas que cuentan con presencia física pueden dar el salto a canales digitales e implementar estrategias multicanal. Las empresas pueden habilitar opciones de click&collect, de pedido en línea y recogida en tienda o de pedido en línea y devolución en tienda, lo que ofrece una serie de comodidades adicionales a los usuarios. Estas acciones permiten aumentar el abanico de opciones a las que puede optar

el cliente y pueden atraer tráfico a la tienda de forma que se puedan realizar ventas cruzadas. Para probar la eficacia de estas estrategias se pueden lanzar promociones multicanal, que permiten al usuario acudir a la tienda física y canjear un descuento obtenido a través del canal digital.

La integración de ambos canales puede optimizar la forma en la que los clientes interactúan con la marca, pudiendo optar por la interacción con operadores humanos en los puntos de venta físicos o con chatbots entrenados con inteligencia artificial a través de canales digitales, en función de las preferencias de cada usuario específico.

Una correcta estrategia de integración de los canales físicos y digitales debe ser capaz de sincronizar los inventarios físicos y online. Los sistemas deben estar actualizados en tiempo real para evitar falta de productos con elevada demanda y para optimizar el stock. En el caso específico de Zara, la aplicación ofrece el “modo tienda” a través del cual es posible realizar compras online a la tienda más cercana, de modo que el producto no es enviado desde un centro logístico sino desde la propia tienda. Esta estrategia puede implementarse en empresas de pequeña y mediana dimensión que no puedan contar con grandes centros logísticos y, de esta forma se opte por apoyar al comercio de proximidad, pero con el impulso de las nuevas tecnologías y gracias a la colaboración de empresas como Glovo.

La estrategia multicanal de Zara puede ser replicada por empresas de menor dimensión para ofrecer un mejor servicio de compra al cliente que se adapte a sus preferencias. Al ofrecer información precisa sobre la disponibilidad de los diferentes productos, se garantiza una experiencia de compra más fluida que redunde en una mejor imagen de marca, un aumento de las ventas y de la competitividad.

#### **D. Foco en el cliente**

El foco en el cliente es una de las máximas de cualquier empresa. En el caso de Zara, al igual que en el de Amazon, se pueden extraer una serie de conclusiones que pueden ser implantadas en cualquier empresa, en mayor o menor grado. En el caso de Zara, al ser una empresa con presencia en canales físicos y digitales, se pueden extraer una serie de conclusiones que, si bien pueden guardar similitudes con las extraídas del análisis del caso de Amazon, ofrecen una visión más amplia al combinar ambos canales.

Hoy en día la personalización juega un rol crucial a la hora de ofrecer una

experiencia de compra satisfactoria para los clientes. Para ofrecer una experiencia de usuario satisfactoria es vital contar con un conocimiento extenso de la clientela. El análisis de datos y la escucha activa de las necesidades del cliente redundan en una experiencia de usuario más satisfactoria. El análisis de datos trae consigo las recomendaciones personalizadas basadas en el historial de compra y navegación en la web. Un punto importante que desarrollar son los chatbots impulsados por inteligencia artificial. Su bajo coste y su disponibilidad total hacen de esta una opción interesante capaz de resolver gran parte de las consultas de los usuarios. Los chatbots pueden implementarse también para lograr una comunicación eficiente a través de las redes sociales y pueden servir como una fuente de feedback que ayude a la empresa a la mejora continua de sus procesos.

Fuera del ámbito del comercio electrónico, en el caso de empresas como Zara, que cuentan con presencia a través de canales físicos, un punto importante para aumentar la satisfacción del cliente es la capacitación del personal. El personal debe estar altamente capacitado para ofrecer una experiencia de compra satisfactoria a la clientela, así como para recopilar el feedback recibido por los clientes para ser elevado a instancias superiores. Además, los empleados deben estar capacitados para ofrecer un asesoramiento personalizado a la clientela (por ejemplo, en el caso de Zara, asesoramiento de estilo).

Las estrategias con foco en el cliente son claves para el éxito de cualquier empresa. La personalización, la comunicación eficiente y la recopilación de feedback para la mejora continua son elementos fundamentales para una experiencia de cliente satisfactoria.

#### **4. COMPARACIÓN Y SÍNTESIS DE CASOS**

A lo largo del siguiente apartado se desarrolla la identificación de los patrones comunes que han llevado a ambas compañías al éxito y las diferencias significativas en cuanto a la implantación de sus estrategias clave.

Si bien es cierto que ambas empresas cuentan con gran presencia a través de los canales digitales, el concepto de negocio es totalmente distinto. Amazon nació ya como una empresa digital, mientras que Zara tuvo que evolucionar desde una presencia exclusiva en los canales físicos tradicionales a una presencia multicanal, también a través de canales digitales. Los diferentes puntos de partida son un elemento clave a tener en cuenta a la hora de establecer los patrones comunes que han catapultado a ambas empresas al éxito en sus respectivos campos.

Amazon ha abarcado prácticamente la totalidad de categorías de producto que se pueden ofertar (dependiendo de la legislación vigente en cada uno de los mercados en los que opera, incluida la moda) mientras que Zara únicamente ofrece productos de moda, si bien ha incursionado en otros sectores como la decoración con Zara Home.

A pesar de pertenecer a sectores distintos y tener enfoques de negocio distintos, del análisis de los casos se pueden extraer una serie de patrones comunes en las diferentes estrategias empresariales que desarrollan ambas compañías, como son:

- la fuerte inversión en tecnología
- el análisis de datos
- el desarrollo de estrategias para mejorar la experiencia del cliente y
- la personalización de esta experiencia.

Ambas empresas han realizado una fuerte inversión en el desarrollo e implementación de materia tecnológica para alcanzar un mayor grado de desarrollo de eficacia y eficiencia operativa en sus procesos. Amazon ha centrado sus esfuerzos en desarrollar una sólida infraestructura tecnológica de la mano de su servicio Amazon Web Services, que le ha permitido sentar las bases de su negocio de comercio electrónico, así como prestar servicios a innumerables clientes en todo el mundo, haciendo de este servicio el más rentable de todos los que presta. Toda la infraestructura creada alrededor de AWS permite a Amazon procesar las ingentes cantidades de datos que reciben sus centros de datos de manera constante.

Es importante destacar en este punto que Zara también cuenta con sus propios CPD (centro de procesamiento de datos) que procesan la información y los datos que recibe el grupo Inditex, pero a una escala menor que Amazon y sin ofrecer sus servicios a otras empresas. Zara ha optado por enfocar su desarrollo tecnológico en la mejora de su cadena de suministro y en su modelo de negocio de moda rápida. Un elemento clave en la mejora de la cadena de suministro es la introducción de los sistemas RFID, que son capaces de trazar la ubicación de los productos a través de la totalidad de la cadena de suministro.

Para el desarrollo del modelo de negocio de moda rápida, es imprescindible el análisis de datos. El análisis de datos permite a Zara mejorar su capacidad de respuesta, alargar producciones de aquellos productos que registran números más elevados de ventas o detener la producción de los que registran números de ventas reducidos. El análisis de datos es vital para anticipar las necesidades de los clientes y satisfacerlas, ofreciendo y

ajustando las últimas tendencias de moda con una gran rapidez. Para el análisis de datos se emplean tanto la información recibida a través de los puntos de venta físicos como las que se obtiene a través de los canales digitales.

El análisis de datos es una estrategia que también lleva a cabo Amazon mediante el uso de IA y sistemas de machine learning para analizar la forma en la que se comportan sus usuarios en la web. La recopilación de datos es un elemento clave en Amazon para, por ejemplo, recomendar ciertos productos y aumentar la conversión y la fidelización de los clientes, así como para personalizar la experiencia de compra de estos. La personalización de la experiencia de compra de los clientes es uno de los aspectos en los que más énfasis pone Amazon. El uso de algoritmos avanzados permite tanto a Amazon como a Zara personalizar la experiencia de compra del cliente. Aunque Zara se ubica más en el espectro de la moda rápida que en el de la personalización, es de vital importancia para la empresa el empleo de datos para segmentar sus mercados o lanzar campañas de marketing dirigidas a un segmento específico del mercado. El uso de datos para ofrecer una experiencia de compra personalizada permite a Zara mantener un vínculo más estrecho con sus clientes para satisfacer sus necesidades más eficientemente, lo que a su vez redundará en la fidelización de la clientela.

En lo que respecta a las diferencias que separan a las dos empresas en la implantación y desarrollo de sus estrategias clave y modelos de negocio destacan principalmente los propios modelos de negocio de ambas empresas y las especializaciones de ambas empresas en torno a ellos, los diferentes enfoques en infraestructura y cadena de suministro, las estrategias de marketing empleadas por cada empresa, que están íntimamente ligadas al modelo de negocio.

Zara y su modelo de negocio de basado en la moda rápida, centra sus esfuerzos en responder ágil y velozmente a los cambios en el mercado y a las tendencias de moda. La integración vertical le permite controlar todo el proceso, desde la producción hasta la venta al consumidor final, lo que a su vez le permite la renovación continua de sus colecciones y la adaptación a las tendencias del mercado y necesidades de los consumidores casi al instante. Por el contrario, el modelo de negocio de comercio electrónico de Amazon se basa en la diversificación de servicios y en la escalabilidad. Desde sus inicios Amazon ha tenido muy presente esta estrategia a la hora de desarrollar su modelo de negocio, al expandir sus servicios a diferentes sectores, como el tecnológico, de la mano de Amazon Web Services. La estrategia de adquisiciones y diversificación de Amazon le permite atraer a un gran

número de usuarios, centralizar sus servicios y ofrecer servicios cruzados para sus usuarios.

En lo que respecta a la infraestructura y cadena de suministro, Amazon ha optado por construir una sólida infraestructura tecnológica, así como logística, que le permita distribuir sus productos en todo el mundo. Amazon hace uso de su red logística para garantizar que los productos estén disponibles para los usuarios en un breve periodo de tiempo, pero no cuenta con la capacidad de Zara para responder tan rápidamente a los cambios de tendencias que se dan en los mercados. Zara cuenta con una infraestructura y una cadena de suministro altamente eficaz y centralizada, con centros logísticos próximos a los centros de producción, que a su vez están próximos a sus principales mercados, lo que reduce tiempos de transporte y abarata costes de almacenamiento, al garantizar la renovación de stock de manera continua.

Uno de los aspectos en los que más difiere la estrategia de ambas empresas es en el del marketing y la publicidad, fuertemente influido por los modelos de negocio de cada una de las empresas. Al ser Amazon un negocio con presencia principalmente a través de canales digitales, su estrategia se basa en el uso de técnicas de marketing digital y publicidad personalizada. Amazon realiza inversiones significativas en publicidad tanto SEM, para asegurar que sus productos son los primeros en aparecer al realizar búsquedas en internet, como en redes sociales y campañas de email marketing que hacen uso de estrategias de retargeting. Zara, por el contrario, a pesar de que los canales digitales cada vez tienen más importancia para la compañía, pone gran énfasis en la experiencia de compra del cliente en los puntos de venta físicos (mediante el uso de la teoría de las 4Ps), si bien su estrategia de marketing y publicidad se entiende como una combinación de estrategias de marketing digital y tradicional. En el ámbito digital destaca el uso de redes sociales para ofrecer una mirada distinta a su gama de productos a través de perfiles artísticos, así como el marketing de influencers.

## **5. CONCLUSIONES**

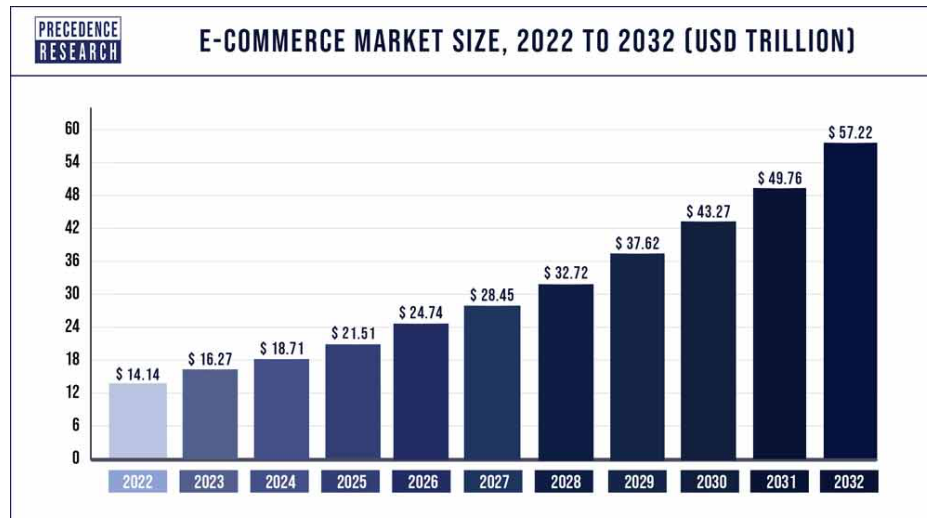
El estudio llevado a cabo ha permitido identificar y analizar los principales factores que han hecho posible el éxito de Amazon y Zara en el sector del comercio electrónico. Gracias al análisis de estos casos de éxito se han identificado una serie de patrones comunes que son claves para las empresas que busquen desarrollar su actividad en este ámbito. Las lecciones que se extraen del análisis de estos casos para el éxito en el ámbito del comercio electrónico son principalmente la inversión en tecnología que redunde en una

mejora de la experiencia del cliente, la gestión eficiente de la cadena de suministro y la capacidad de adaptación a los cambios en el mercado, así como la capacidad para incorporar las tecnologías emergentes. Además, en aquellas empresas que inicien su andadura en el mundo del comercio electrónico contando ya con puntos de venta físicos, la integración de ambos canales, el físico y el online, es un elemento destacable.

El estudio de los casos ha permitido identificar el énfasis de Amazon en la diversificación y adaptación a nuevos modelos de negocio, así como una clara orientación hacia el cliente mientras que Zara ha demostrado la importancia de la gestión eficiente de la cadena de suministro ofrece una importante ventaja competitiva. Es decir, a pesar de que ambas empresas han logrado el éxito en sus respectivos ámbitos, los caminos para lograrlo han diferido de manera notable.

El comercio electrónico se erige hoy como un sector económico en continuo auge que se espera que siga creciendo en los próximos años y en el que gran cantidad de empresas de múltiples sectores cuentan ya con presencia activa.

Ilustración 16: Previsión de evolución del comercio electrónico 2022-2032



Fuente: Deliverect, 2023

Las empresas entienden la importancia y necesidad de contar con presencia en el ámbito electrónico y enfocan sus esfuerzos en atraer a la clientela y garantizar una experiencia del cliente satisfactoria.

Por medio de este trabajo se espera que las empresas puedan obtener valiosas lecciones que les ayuden en la implantación y desarrollo de sus modelos de comercio

electrónico.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- About Amazon. (s.f.). Cómo Amazon protege a consumidores y clientes. Recuperado de <https://n9.cl/065sc>
- ADSLZone. (s.f.). Historia de Amazon. Recuperado de <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/historia-amazon/>
- Amazon Web Services. (s.f.). Amazon Lex. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/lex/>
- Amazon Web Services. (s.f.). AWS: ¿Qué es? Guía completa de servicios. Recuperado de <https://n9.cl/33yfw>
- Beetrack. (s.f.). Cadena de suministro de Amazon. Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/blog/cadena-de-suministro-de-amazon>
- Beetrack. (s.f.). Logística y distribución. Recuperado de <https://www.beetrack.com/es/blog/logistica-y-distribucion>
- Biografías y Vidas. (s.f.). Biografía de Amancio Ortega. Recuperado de [https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/ortega\\_amancio.htm](https://www.biografiasyvidas.com/biografia/o/ortega_amancio.htm)
- Bizum. (s.f.). Bizum. Recuperado de <https://bizum.es/>
- Blog The Dreams. (2024, febrero 21). ¿Cuál es la estrategia de expansión internacional de Zara? Recuperado de <https://n9.cl/0g87b>
- Business Model Analyst. (s.f.). Estrategia de marketing de Amazon. Recuperado de <https://businessmodelanalyst.com/es/estrategia-de-marketing-de-amazonas/>
- Business Model Analyst. (s.f.). Modelo de negocio de Zara. Recuperado de <https://businessmodelanalyst.com/es/modelo-de-negocio-zara/>
- Comunicare. (s.f.). Estrategias de marketing de Amazon. Recuperado de <https://www.comunicare.es/estrategias-de-marketing-de-amazon/>
- Consumer Reports. (s.f.). Amazon Pharmacy: Cómo funciona el nuevo servicio en línea. Recuperado de <https://n9.cl/lrq75>
- Data Interchange. (s.f.). What is EDI? Recuperado de <https://n9.cl/8v5zl>
- Datascope. (s.f.). Retail Online. Recuperado de <https://datascope.io/es/blog/retail-online/>
- Deloitte. (s.f.). Introducción a Amazon Web Services (AWS). Recuperado de <https://n9.cl/oq23g>
- Dendary. (s.f.). Venta cruzada (cross-selling) en Amazon Advertising. Recuperado de <https://www.dendary.com/blog/venta-cruzada-cross-selling-amazon-advertising>
- Digicert. (s.f.). What is SSL, TLS and HTTPS? Recuperado de <https://www.digicert.com/es/what-is-ssl-tls-and-https>
- Directivos y Gerentes. (s.f.). La innovación, clave del éxito de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/j5gcc>



- Digital55. (s.f.). Machine learning en la nube: Cómo aplica AWS. Recuperado de <https://digital55.com/blog/machine-learning-nube-como-aplica-aws/>
- E-Consulta. (2023, mayo 4). ¿Cuál es la estrategia de crecimiento internacional de Amazon? Recuperado de <https://n9.cl/tzfq8>
- E-atex. (s.f.). ¿Qué estrategias de expansión global sigue Jeff Bezos? Recuperado de <https://e-atex.com/que-estrategias-de-expansion-global-sigue-jeff-bezos/>
- El Español. (2018, junio 28). Amazon está acabando con las compañías de reparto. Recuperado de <https://n9.cl/967qlb>
- El Independiente. (2020, Julio 4). RFID: La tecnología que permite a Zara saber dónde está cada una de sus prendas. Recuperado de <https://n9.cl/xuwk3>
- El Mercantil. (2020, septiembre 16). Inditex avanza en su integración omnicanal para afianzar su modelo de New Retail. Recuperado de <https://n9.cl/vdutcw>
- El Mundo. (2017, junio 16). Amazon lanza Amazon Wardrobe, un servicio de moda que planta cara a Zalando y Asos. Recuperado de <https://n9.cl/c5fr7>
- Empresa Actual. (s.f.). Historia del comercio electrónico. Recuperado de <https://www.empresaactual.com/historia-del-comercio-electronico/>
- ESI - Universidad de Castilla-La Mancha. (s.f.). Infraestructuras para el comercio electrónico. Recuperado de <https://www.esi.uclm.es/www/jjcastro/coe/infraestructuras.html>
- Expansion. (2016, octubre 16). Amazon Prime Air: Amazon se lanza a las entregas con drones más ligeros y rápidos. Recuperado de <https://www.expansion.com/pymes/2016/10/16/58010ec2e5fdea14668b45b5.html>
- Expansion. (2018, junio 28). Amazon Fresh: ¿Qué es y cómo funciona? Recuperado de <https://n9.cl/h77iy>
- Expansion. (2018, octubre 29). Zara y el éxito del click & collect. Recuperado de <https://n9.cl/rhud9>
- Expansion. (2018, septiembre 29). Zara refuerza su apuesta por la sostenibilidad con la entrada de su buque insignia en Asia. Recuperado de <https://n9.cl/7e6bn>
- HubSpot. (s.f.). Guía completa de estrategia de marketing digital. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital>
- HubSpot. (s.f.). Qué es SEM (Search Engine Marketing). Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-sem>
- IC CSI. (s.f.). La inteligencia artificial y el machine learning en Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/hv9luw>
- IEBSchool. (s.f.). Qué es la UX y la UI: Analítica y usabilidad. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-la-ux-y-la-ui-analitica-usabilidad/>
- IESE Business School. (s.f.). El modelo de negocio de fast fashion: El caso de Zara. Recuperado de <https://n9.cl/8ch2ub>
- Indeed. (s.f.). Diferencias entre comercio electrónico tradicional y electrónico.

Recuperado de <https://n9.cl/x539h>

- Inditex. (s.f.). Historia de Inditex. Recuperado de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/historia>
- Inditex. (s.f.). Qué es Inditex. Recuperado de <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/grupo/que-es-inditex>
- Infobae. (2019, mayo 14). Zara y su tecnología de RFID: cómo hace para conocer el stock al detalle en tiempo real. Recuperado de <https://n9.cl/do4fm>
- Infoeme. (2022, febrero 10). ¿Cómo es la distribución de Zara en Argentina? Recuperado de <https://n9.cl/puqzfo>
- Innova Spain. (s.f.). Innovación en Amazon: La historia de éxito de Jeff Bezos. Recuperado de <https://innovaspain.com/innovacion-en-amazon-jeff-bezos/>
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires. (s.f.). Cloud Computing: El caso de Amazon Web Services (AWS). Recuperado de <https://www.itba.edu.ar/noticias/computing-aws>
- Interbrand. (s.f.). Zara. Recuperado de <https://www.interbrand.com/es/case-study/zara/>
- Journal of Internet Banking and Commerce. (s.f.). Amazon's business strategy and revenue model. Recuperado de <https://n9.cl/93l0g0>
- Juristas UNAM. (s.f.). Qué es un contrato electrónico. Recuperado de <https://juristasunam.com/que-es-un-contrato-electronico/>
- Junta de Andalucía. (s.f.). Retail Omnicanal. Recuperado de <https://n9.cl/f2kml>
- Kanlli. (s.f.). Amazon Key: Ventajas y desventajas del servicio de acceso a domicilio de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/b09u1>
- Kanlli. (s.f.). Prime Air: ¿Cómo funciona el servicio de reparto con drones de Amazon? Recuperado de <https://n9.cl/pxw34>
- Kanlli. (s.f.). Programa Amazon Vine: Cómo funciona y qué ventajas ofrece a las marcas. Recuperado de <https://www.kanlli.com/programa-amazon-vine-como-funciona-ventajas/>
- Kameleoon. (s.f.). Qué es el machine learning. Recuperado de <https://n9.cl/4awqi>
- Kinsta. (s.f.). What is HTTP/2 and how does it benefit WordPress sites? Recuperado de <https://kinsta.com/es/blog/http2/>
- La Vanguardia. (2021, mayo 20). Amazon abre su primera tienda sin cajas en Londres. Recuperado de <https://n9.cl/je1nl>
- Libro de la Legislación de E-Commerce. (s.f.). Recuperado de <https://n9.cl/2s4x06>
- Lucent Innovation. (s.f.). How RFID technology is changing fashion retail. Recuperado de <https://www.lucentinnovation.com/how-rfid-technology-is-changing-fashion-retail/>
- Luisa Via Roma. (s.f.). What is dropshipping and how does it work? Recuperado de <https://n9.cl/0oymkl>
- Marketing4eCommerce. (s.f.). Amazon Fresh: Un análisis del nuevo supermercado online de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/l23y4>
- Marketing4eCommerce. (s.f.). ¿Cómo funciona el sistema de Amazon Go? Recuperado de <https://www.marketing4ecommerce.net/como-funciona-amazon-go/>

- Marketing4eCommerce. (s.f.). Jeff Bezos deja la presidencia de Amazon tras 27 años. Recuperado de <https://n9.cl/2peec>
- Marketing Directo. (2020, marzo 5). Amazon Fresh: Así es la estrategia de conquista del supermercado de Amazon en España. Recuperado de <https://n9.cl/bl812>
- Marketing Directo. (2020, marzo 5). Amazon lanza Amazon Fresh en Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/2ekac>
- Marketing Insider Group. (s.f.). What is contextual marketing? Recuperado de <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/what-is-contextual-marketing/>
- Market Realist. (s.f.). Amazon Web Services' growing competition in the cloud space. Recuperado de <https://n9.cl/r6o5k7>
- Market Realist. (s.f.). How does Amazon's advertising business compare to competitors? Recuperado de <https://n9.cl/ozrjh>
- Market Realist. (s.f.). Why Amazon continues to invest in its Prime business. Recuperado de <https://n9.cl/d05eaz>
- Mercado Abierto. (2021, noviembre 3). Inditex apuesta por el desarrollo sostenible en la transformación digital de Zara. Recuperado de <https://n9.cl/a0cs0>
- MuyPymes. (2017, julio 5). Amazon lanza Amazon Business en España. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2017/07/05/amazon-business-espana>
- MuyPymes. (2022, mayo 25). Amazon Business: El paso definitivo de Amazon para conquistar el mercado B2B. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2022/05/25/amazon-business-conquistar-mercado-b2b>
- MuyPymes. (s.f.). Logística de Amazon: Cómo funciona y por qué es tan eficiente. Recuperado de <https://n9.cl/3efqks>
- MuyPymes. (s.f.). Qué es Amazon Prime: Características y beneficios del servicio de Amazon. Recuperado de <https://www.muypymes.com/2024/03/14/amazon-prime>
- Neosistec. (s.f.). RFID y su impacto en la logística. Recuperado de <https://www.neosistec.com/es/noticias/rfid-y-su-impacto-en-la-logistica>
- NetworkedERP. (s.f.). Amazon Web Services (AWS) Overview. Recuperado de <https://www.networkederp.com/amazon-web-services-aws-overview/>
- Observatorio eCommerce. (2023, mayo 10). ¿Qué es Amazon Pay? Recuperado de <https://www.observatorioecommerce.com/que-es-amazon-pay/>
- Observatorio eCommerce. (2023, mayo 10). ¿Qué es el Prime Day de Amazon? Recuperado de <https://n9.cl/sau67>
- Oficina de Derechos de Autor de Estados Unidos. (s.f.). Digital Millenium Copyright Act (DMCA). Recuperado de <https://www.copyright.gov/espanol/dmca.html>
- Onestic. (s.f.). Amazon Business: Todo lo que necesitas saber sobre la plataforma B2B de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/m3mgj>
- PagoMedios. (s.f.). Amazon Pay: Una de las pasarelas de pago más seguras. Recuperado de <https://www.pagomedios.com/amazon-pay-pasarela-pago-mas-segura/>

- Paxel. (s.f.). Amazon Business: Todo lo que necesitas saber sobre la plataforma B2B de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/kk1d0>
- Planeta eCommerce. (s.f.). Qué es Amazon Go. Recuperado de <https://planetaecommerce.com/que-es-amazon-go>
- Planeta eCommerce. (s.f.). Amazon: Más allá del gigante del eCommerce. Recuperado de <https://planetaecommerce.com/amazon>
- Poder 360. (2022, abril 3). Amazon lanza una plataforma de podcasts. Recuperado de <https://www.poder360.com/entretenimiento/amazon-lanza-una-plataforma-de-podcasts/>
- Poder PDA. (s.f.). AWS: Cómo es la nube de Amazon. Recuperado de <https://www.poderpda.com/plataformas/aws-como-es-la-nube-de-amazon/>
- Premios eCommerce Awards. (2021, septiembre 2). Amazon lanza su primer centro logístico en Paraguay. Recuperado de <https://n9.cl/usp1p>
- Protocolo. (2022, junio 8). Amazon abrirá en España un centro para formar a sus empleados en robótica y tecnología. Recuperado de <https://n9.cl/8x601a>
- Protocolo. (2022, junio 8). Amazon abrirá un centro de formación en robótica en Madrid. Recuperado de <https://n9.cl/gfbap>
- Pulsosocial. (2015, noviembre 13). AmazonFresh, el servicio de supermercado online de Amazon, aterriza en Londres. Recuperado de <https://pulsosocial.com/amazonfresh-el-servicio-de-supermercado-online-de-amazon-aterriza-en-londres/>
- Redacción Emprendedores News. (s.f.). Amazon Fresh, el nuevo supermercado online de Amazon. Recuperado de <https://n9.cl/s2w0b>
- Red Box. (s.f.). Amazon, el gigante del eCommerce. Recuperado de <https://www.redboxsemi.com/amazon-el-gigante-del-ecommerce/>
- Refinery29. (s.f.). What Amazon's New Blockchain Service Means For The Future Of Shopping. Recuperado de <https://n9.cl/aicaw2>
- Revista Emol. (s.f.). Amazon Prime: qué es, cómo funciona y cuánto cuesta. Recuperado de <https://www.emol.com/noticias/Tecnologia/2024/05/30/1034785/Amazon-Prime.html>
- Rithmi. (s.f.). Amazon y la personalización del eCommerce. Recuperado de <https://www.rithmi.com/amazon-personalizacion-del-ecommerce/>
- Rithmi. (s.f.). Machine Learning y Big Data en eCommerce. Recuperado de <https://www.rithmi.com/machine-learning-big-data-ecommerce/>
- Rock Content. (s.f.). Machine Learning en el eCommerce: cómo funciona y cuáles son sus beneficios. Recuperado de <https://n9.cl/5217y>
- Rothera Group. (s.f.). A Complete Guide to Amazon's Supply Chain. Recuperado de <https://rotheragroup.com/amazons-supply-chain/>
- RT. (2023, enero 26). El Marketplace de Amazon en España se dispara con un 30% más de vendedores y un 35% más de productos. Recuperado de <https://n9.cl/h1n0i>
- Saját. (s.f.). Inteligencia artificial en logística: La apuesta por la innovación. Recuperado de <https://sajat.es/inteligencia-artificial-en-logistica-la-apuesta-por-la-innovacion/>

- SAS. (s.f.). Qué es la inteligencia artificial. Recuperado de [https://www.sas.com/es\\_es/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html](https://www.sas.com/es_es/insights/analytics/what-is-artificial-intelligence.html)
- Scipedia. (s.f.). Introducción a los sistemas de almacenamiento automáticos. Recuperado de <https://n9.cl/ogI7l>
- Sensory. (s.f.). What is contextual AI? Recuperado de <https://n9.cl/1qdr4>
- Silicium. (2023, marzo 30). El co-fundador de Amazon, Jeff Bezos, ya tiene sustituto: Andy Jassy. Recuperado de <https://n9.cl/1osw1>
- Simplicable. (s.f.). What is hybrid cloud? Recuperado de <https://simplicable.com/new/hybrid-cloud>
- Statista. (s.f.). E-commerce in Latin America. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1213668/e-commerce-sales-growth-latin-america/>
- Tech Cloud. (s.f.). Ecommerce Logistics: How to pick the right ecommerce fulfillment partner. Recuperado de <https://n9.cl/9jj42u>
- Tech Target. (s.f.). IT Business Edge. Recuperado de <https://www.techtarget.com/es/definicion/IT-Business-Edge>
- Techtimes. (2022, octubre 18). Amazon: ¿Qué es Amazon Web Services? Recuperado de <https://n9.cl/xxpn6>
- Tienda Nube. (s.f.). Omnichannel Retail: qué es y cómo hacerlo. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/omnichannel-retail>
- Time. (2023, noviembre 1). Por qué Amazon se ha convertido en el líder de la cadena de suministro. Recuperado de <https://time.com/6218761/amazon-china-supply-chain/>
- Today in Data. (s.f.). Amazon Payments: The hidden jewel. Recuperado de <https://n9.cl/sccf2>
- Total Retail. (s.f.). Amazon: A history of online retail dominance. Recuperado de <https://www.mytotalretail.com/article/amazon-a-history-of-online-retail-dominance/>
- TreceBits. (2024, febrero 2). Amazon, un gigante del eCommerce. Recuperado de <https://www.trecebits.com/2024/02/02/amazon-un-gigante-del-ecommerce/>
- Trendhim. (s.f.). How RFID Technology Is Used in Retail. Recuperado de <https://www.trendhim.es/blog/how-rfid-technology-is-used-in-retail/>
- Trust. (s.f.). What is Amazon Go? Recuperado de <https://www.trust.com/amazon-go>
- UnamGlobal. (s.f.). Cultura empresarial en Amazon. Recuperado de <https://unamglobal.unam.mx/cultura-empresarial-en-amazon/>
- UniMOOC. (s.f.). Qué es la logística y su importancia para las empresas. Recuperado de <https://unimooc.com/principales-funciones-de-la-logistica-para-las-empresas/>
- University of Illinois. (s.f.). Inteligencia artificial. Recuperado de <https://cs.illinois.edu/about/department-overview/intelligence>
- Universidad de Alicante. (s.f.). ¿Qué es una tienda de moda online? Recuperado de <https://proyectofinalmaster.net/que-es-una-tienda-de-moda-online/>
- Universidad de Sevilla. (s.f.). Cloud Computing: concepto, características, beneficios e

historia. Recuperado de <https://n9.cl/4qd5wc>

- YourStory. (2016, febrero). Amazon Tatkal: What is it and how does it work? Recuperado de <https://yourstory.com/2016/02/amazon-tatkal>
- Xataka. (s.f.). Amazon Household: ¿Qué es y para qué sirve? Recuperado de <https://n9.cl/a1yzh6>
- Xataka. (s.f.). Cómo contactar con Amazon: Email, teléfono, chat y otras formas de contacto. Recuperado de <https://n9.cl/qq76a6>
- Xataka. (s.f.). ¿Qué es Amazon Prime y qué ventajas tiene suscribirte a él? Recuperado de <https://n9.cl/mnfft>
- Zendesk. (s.f.). E-commerce customer service: A ticketing system guide. Recuperado de <https://www.zendesk.es/service/ticketing-system/ecommerce-customer-service>
- Zendesk. (s.f.). UX: ¿Qué es y cómo optimizarla en tu ecommerce? Recuperado de <https://www.zendesk.com.mx/blog/ux-que-es>