



# GRADO EN COMERCIO

## TRABAJO FIN DE GRADO

### “TIENDA FÍSICA Y TIENDA ONLINE: COMPLEMENTARIAS O EXCLUYENTES”

SERGIO ARTETA MADERO

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, DICIEMBRE, 2020



<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	1/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	2/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		



# UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

## GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

### TRABAJO FIN DE GRADO

#### “TIENDA FÍSICA Y TIENDA ONLINE: COMPLEMENTARIAS O EXCLUYENTES”

**Trabajo presentado por:**

SERGIO ARTETA MADERO

Firma: 

**Tutor:**

MARTA INGELMO PALOMARES

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

**Valladolid, diciembre de 2020**



<b>Código Seguro De Verificación:</b>	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	3/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	4/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
<b>2. APARICIÓN DEL E-COMMERCE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. CONVIVENCIA ENTRE LAS TIENDAS FÍSICAS Y LAS TIENDAS ONLINE.....</b>	<b>5</b>
3.1. Ventajas de la Tienda Física sobre la Tienda Online .....	7
3.2. Ventajas de la Tienda Online sobre la Tienda Física .....	15
<b>4. OMNISCANALIDAD.....</b>	<b>21</b>
4.1. Abrir una sede física teniendo un negocio online .....	22
4.1.1 Motivos .....	22
4.1.2 Tipos de sedes físicas actuales.....	25
4.1.3 Aspectos a tener en cuenta en la implementación de una sede física .....	26
4.1.4 Casos de éxito .....	26
4.2. Abrir una sede Online teniendo un negocio tradicional .....	28
4.2.1 Motivos .....	28
4.2.2 Alternativas para formar una sede online .....	31
4.2.1 Aspectos a tener en cuenta en la implementación de una sede online .....	32
4.2.2 Casos de éxito .....	36
<b>5. FACTORES DE RIESGO ACTUALES PARA LAS TIENDAS FÍSICAS .....</b>	<b>37</b>
<b>6. COMPARATIVA AMAZON VS ALIBABA .....</b>	<b>52</b>
6.1. Breve resumen histórico .....	52
6.2. Valoración Cuantitativa.....	54
6.3. Introducción al canal físico .....	58
6.3.1 Inicios .....	58
6.3.2 En España .....	59
<b>7. CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>

Código Seguro De Verificación:	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	5/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





## 1. INTRODUCCIÓN

A la hora de comprar siempre se busca disponer de las mayores facilidades, los mejores precios y tener a mano los productos deseados con la mejor calidad posible, con el paso de los años el comercio ha ido evolucionando para adaptarse al máximo a las necesidades y gustos de cada cliente, facilitando y mejorando su experiencia de compra, y al mismo tiempo, ampliar el volumen de ventas de cada negocio. Estos cambios han contribuido a que el número de empresas aumenten y el comercio se expanda por todo el mundo.

Con esta expansión del comercio, a medida que la sociedad evolucionaba éste lo hacía también, adaptándose a los nuevos medios de comerciar, las nuevas tendencias y los hábitos de consumo de los usuarios.

El comercio ha evolucionado a la par que la sociedad, y esta sociedad cada vez más busca tener las mayores facilidades y su punto de exigencia está cada vez más alto, es por esto que el comercio debe estar a la altura y la competencia implica agradar al cliente lo máximo posible, aquél que interese más y haga la compra más fácil y vistosa obtendrá mayores ventas y por ello, mayor éxito.

Con la aparición de internet, que fue creado para hacer la vida más fácil a las personas, el comercio también se quiso aprovechar de las posibilidades que le ofrecía. La forma de involucrarse en el mundo online por parte de las empresas ha ido evolucionando y aumentando con el paso del tiempo, cada vez son más las empresas que se han ido introduciendo en este canal porque cada vez son más los usuarios que disponían de él y frecuentaban su uso.

Actualmente, muchas empresas ofrecen un sistema omnicanal para sus ventas, por lo que el cliente puede elegir entre los dos canales para comprar un producto: de la forma tradicional yendo al establecimiento o a través del eCommerce<sup>1</sup> desde su hogar utilizando internet como medio. Estos últimos años la venta online ha superado con creces a la venta física, los clientes prefieren este segundo canal para realizar sus compras y esto es un hecho muy importante para el devenir del comercio.

El objetivo principal de este trabajo es encontrar una explicación a lo sucedido y descubrir en que posición están ambos canales actualmente en la vida de las personas. Toda empresa busca anticiparse a futuras tendencias, conocer que opción será más rentable para su negocio y saber qué es lo que va a priorizar el cliente para adelantarse

<sup>1</sup> Comercio por internet / Comercio electrónico

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	6/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



a la competencia, para ello es necesario un análisis profundo sobre ambos canales comparándolos entre sí y descubrir de qué forma evolucionarán con la perspectiva de un cliente que siempre está insatisfecho y busca lo mejor para él, puesto que la sociedad está evolucionando de esa forma.

El trabajo comienza con una revisión a nivel teórica para conocer el estado de la cuestión sobre los conceptos más relevantes que se van a tratar. A continuación, se realiza un análisis práctico, en este análisis se compara de forma objetiva dos grandes empresas que utilizan principalmente el canal online junto una más reciente introducción en la tienda física, en este caso se hará una comparativa entre Amazon y Alibaba. Se han elegido estas empresas porque son muy similares entre sí, son conocidas mundialmente, punteras en su sector y han llegado al éxito de maneras diferentes. Es de utilidad conocer cómo están funcionando estas empresas en términos cuantitativos y cualitativos y de qué forma afrontan el futuro próximo de esta disyuntiva entre la venta física y online.

Finalmente, y después de estos estudios, se llegará a una conclusión que determine, desde nuestro punto de vista, hacia qué dirección es más conveniente dirigir un negocio según el sector, el tamaño y la etapa en la que se encuentra, si todavía no se ha abierto y hay que empezar de cero, o si hay que realizar varios cambios para remodelar la situación.

Este aspecto sobre de qué forma vender y cómo va a evolucionar la tendencia es muy importante para los dirigentes de las empresas porque es lo que determinará si su volumen de ventas aumentará o se quedará estancado, la evolución tanto de internet como de las nuevas tecnologías está a la orden del día y es un aspecto muy a tener en cuenta para el funcionamiento del comercio.

## 2. APARICIÓN DEL E-COMMERCE

Existen diferentes definiciones para el eCommerce o comercio electrónico, comenzamos explicando el concepto y posteriormente se señala sus inicios.

El comercio electrónico es *“toda compra realizada a través de internet, independientemente del tipo de producto o servicio adquirido, así como del medio de pago utilizado”* (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019, pág. 6), podemos contar también con otra definición proporcionada por la Oficina de Promoción de la Sociedad de la Información (ISPO) de la Comisión Europea que afirma que para ellos el comercio electrónico o eCommerce es cualquier

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	7/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



forma de transacción comercial de bienes y servicios en la cual las partes interactúan de forma electrónica en lugar de hacerlo a través de intercambios físicos.

Se puede decir que el comercio online es la evolución de la anterior venta por catálogo, un formato de venta que ha convivido con las tiendas físicas y que consistía en ver los productos desde el hogar a través de revistas con imágenes para luego hacer pedidos por correo. La venta por catálogo llegó a su esplendor a partir de 1913 cuando se puso en funcionamiento el servicio de paquetería postal y ya no hacía falta desplazarse hasta la estación de ferrocarril (López, 2016).

En 1960 surge una plataforma llamada EDI, el Electronic Data Interchange, que facilitaba a las empresas transmitir datos de manera electrónica, esto fue fundamental para la posterior venta electrónica, en ese momento las televentas eran lo que más destacaba, donde los espectadores podían pagar con tarjetas de crédito lo que veían anunciado por su televisión.

El inicio real del comercio electrónico surge a principios de los años 70 con la introducción de las transferencias electrónicas de fondos entre los bancos, aprovechando los recursos tecnológicos presentes de la época, se optimizaron pagos electrónicos mediante redes privadas y seguras. Se crearon servicios como el punto de venta en las tiendas para pagos con tarjeta de débito y se pasó a pagar a los empleados a través de cheques en lugar de efectivo (Kaba, 2008). En aquella época se podía negociar de forma comercial a través del fax o del teléfono, esta utilización de instrumentos electrónicos de comunicación para fines comerciales se considera el antecedente del actual comercio electrónico. (Verenice, y otros, 2016).

En la década de los 90 se puede decir que el comercio electrónico se transforma en una nueva forma de distribución al por menor gracias a la llegada del internet y sus herramientas, que hacían posible tanto la transferencia de información como su búsqueda y difusión. Este avance permitiría hacer transacciones comerciales sin intermediarios las 24 horas del día. En 1995 Amazon empieza a vender Online.

Las tiendas pueden a partir de entonces mostrar su catálogo de productos mediante su propia página web, donde los clientes pueden tener contacto con la empresa y comprar a distancia, esto provoca que sean los propios clientes quienes, comparando precios, calidad y diferentes modelos de productos, marquen la evolución y las diferencias competitivas entre empresas.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	8/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			

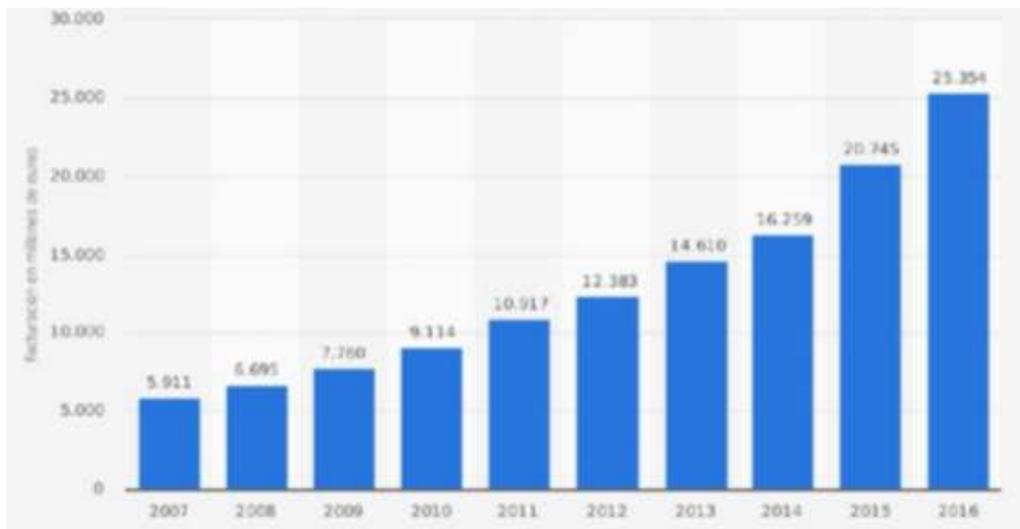


### 3. CONVIVENCIA ENTRE LAS TIENDAS FÍSICAS Y LAS TIENDAS ONLINE

En el momento en el que el eCommerce apareció en nuestra sociedad con la llegada de las nuevas tecnologías las tiendas físicas, tanto en el sector retail<sup>2</sup> como en los grandes almacenes, se vieron afectadas. El eCommerce irrumpió con fuerza y esto hizo que la competencia aumentara, no sólo entre distintas empresas, sino también hablamos de una competencia entre ambos canales; las tiendas físicas se vieron amenazadas y fueron perdiendo clientela progresivamente mientras que el comercio electrónico ha ido evolucionando y aumentando la suya.

La evolución del volumen de facturación del comercio electrónico B2C (Business To Consumer), que es un tipo de negocio caracterizado por las transacciones entre empresas y consumidores finales. ha ido incrementando año tras año. En 2016 llegó a superar los 25.000 millones de euros en volumen de facturación, como se puede ver en la Figura 1.

Figura 1. Facturación eCommerce (millones de euros) (2007-2016)



Fuente: Statista (2018)

Con el paso del tiempo la gente se ha interesado más por internet, y a medida que el número de internautas se ha incrementado, el número de compradores online también, superando en números a la compra tradicional.

En el segundo trimestre de 2019 el comercio electrónico creció un 29% respecto al mismo periodo del año anterior, rozando los 12.000 millones de euros, el sector con

<sup>2</sup> Tipo de comercio que se caracteriza por vender bienes y servicios al consumidor final.

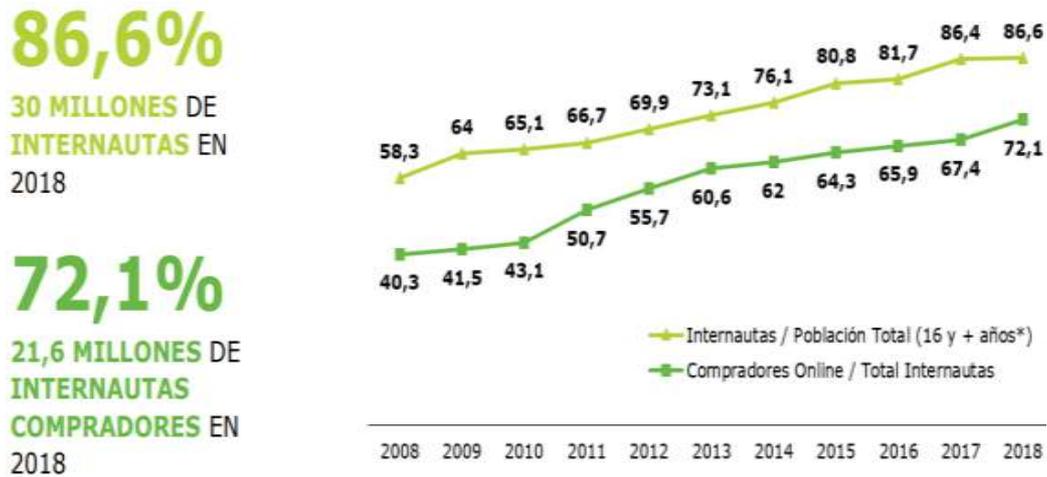
<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	9/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



mayores ingresos fueron las agencias de viajes y operadores turísticos (16%) (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2020).

En el estudio hecho en España por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) de 2019, se observa (Figura 2) que el número de internautas y de compradores online ha ido aumentando desde el año 2008 hasta el 2018.

Figura 2. Internautas y compradores online en España (2008-2018)



Además, en este año 2020 con la llegada del Covid-19<sup>3</sup>, el cierre de tiendas físicas y el miedo de los clientes a contagiarse en espacios cerrados ha provocado que esta diferencia se acentúe aún más durante los meses de cuarentena, al no poder salir de casa excepto para situaciones esenciales la situación ha ocasionado que la demanda online se incrementara exponencialmente llegando a casi triplicarse, como podemos ver a continuación en la Figura 3. Una vez acabó la cuarentena la demanda se estabilizó, pero manteniéndose por encima de los niveles pre-cuarentena.

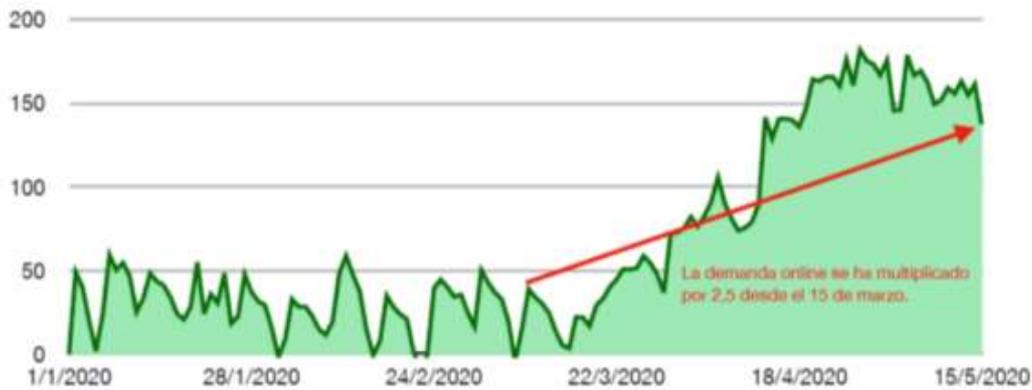
<sup>3</sup> Enfermedad infecciosa descubierta recientemente que actualmente es una pandemia a nivel mundial en 2020, dejando un rastro de más de millón y medio de fallecidos.

Código Seguro De Verificación:	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	10/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Figura 3 Porcentaje de crecimiento de la demanda online desde el 1 de enero en España



Fuente: Marketing4ecommerce (2020)

Esta situación ha provocado el cierre de numerosas tiendas físicas y es determinante para el futuro del comercio ya que el mismo futuro de la pandemia es incierto.

Una vez el eCommerce se asentó y pasó a ser totalmente viable, los clientes podían elegir sobre qué canal realizarían sus compras, con esta base podemos hablar de las ventajas que tiene vender o comprar de forma tradicional frente al canal online y viceversa.

### 3.1. Ventajas de la Tienda Física sobre la Tienda Online

Aunque ya hemos hecho referencia sobre la fuerza que está cogiendo la tienda online y cómo está incrementando su repercusión en el mercado en los últimos años la venta en tienda física sigue presente y es a lo que todos estamos acostumbrados desde siempre, el canal físico pese a ser más antiguo y tener menos influencia en la actualidad sigue teniendo aspectos a destacar sobre la venta por internet. En la Figura 4 se enumeran las ventajas que posteriormente se van a desarrollar.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	11/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Figura 4

<b>Poder ver el producto</b>
<b>Productos con complejidad de vender Online</b>
<b>Fidelidad</b>
<b>Comunicación</b>
<b>Seguridad y Confianza</b>
<b>Logística</b>
<b>Conexión</b>
<b>Conocer la empresa</b>
<b>Competencia</b>
<b>Experiencia de compra</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Poder ver el producto**

Los clientes desean ver el producto antes de comprarlo, poder sentirlo y tocarlo para saber si realmente es lo que buscan, las percepciones que los clientes reciben del producto al tenerlo en frente son muy importantes y decisivas a la hora de la compra final. Este aspecto es el más valorado por los clientes a la hora de decidir si comprar en una tienda física o en una online con un 56% (KPMG, 2017), como podemos apreciar en la Figura 6.

En el caso de que sea ropa o calzado además pueden tener la opción de probárselo antes de la compra para saber cuál es el tallaje perfecto, compararlo con otros o simplemente comprobar que les sienta bien (55%).

### **Productos con complejidad de vender Online**

Existen productos que de primera mano pueden parecer imposibles de vender por internet, ya sea por sus características, por su precio o por su naturaleza. Normalmente nos referimos a productos con un ciclo de vida largo y cuya decisión de compra requiere tiempo (Cabana, 2017).

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	12/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



El ejemplo más claro lo tenemos en los coches, comprar un coche significa hacer una gran inversión y es algo de lo que hay que estar seguro, la necesidad de verlo en persona y probarlo es muy importante, aunque haya una fiabilidad muy grande respecto a la página web donde se venda, el ser humano necesita la seguridad y certeza de que los resultados van a ser positivos y satisfactorios.

Lo mismo ocurre con productos de un precio demasiado elevado, en relación con el poder adquisitivo de la persona que lo compre, todo se resume a la tranquilidad de tener el producto delante y que nada vaya a salir mal, ya sea por el pago, el transporte o el propio producto. Es un gasto elevado y la gente quiere seguridad a la hora de tramitar el pago.

### **Fidelidad**

El trato personal por parte de los vendedores es crucial para que éstos se sientan atendidos y puedan resolver cualquier tipo de duda que tengan. Un cliente también necesita ser asesorado y que le ayuden en cuestiones de comparación de productos o sobre las características de los mismos, incluso enseñándoles cómo funciona según qué producto; es por esto que el asesoramiento dentro de la tienda física y el trato personal, con amabilidad y respeto, son importantes para agradar a la clientela y hace que tenga más ganas de volver a ese establecimiento.

Mantener a los clientes que visitan tu establecimiento es más importante que adquirir nuevos, esta estrategia defensiva dirigida a construir barreras de cambio e incrementar la satisfacción del cliente servirá para que los clientes actuales no cambien de lugar de compra y perciban valor sobre el negocio (Fornell, 1992). Además, esta estrategia es más barata y fácil de ejecutar, evitando gastos extra en publicidad o utilizando a los propios clientes como promoción (Küster-Boluda & Costa, 2008). La retención de los clientes está ganando importancia en el mercado actual, la competencia cada vez es más fuerte y es muy difícil expandir el negocio sin una base de clientes fieles, se intenta crear una adicción “sana” hacia los servicios que se ofrecen (Setó, 2004).

No se puede decir que sea imposible alcanzar esto de forma online, pero está claro que es más difícil, sobre todo para un público más experimentado y acostumbrado al trato personal que necesita feedback a la hora de realizar su compra, recibiendo de esta manera tranquilidad y confianza por parte del vendedor, es muy normal que el cliente frecuente el lugar de compra si el trato ha sido adecuado y espera recibir el mismo cada vez que va.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	13/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



En una tienda online se puede disponer de más herramientas para tratar de convencer al cliente de repetir la compra y fidelizarle teniendo en cuenta que pueden disponer de más datos acerca de su perfil de comprador, pero los errores se pagan más caro, en una tienda online la facilidad para cambiar de negocio también es mayor si los usuarios no se sienten satisfechos (Asociación Española de Comercio Electrónico y Márketing Relacional, 2012).

### **Comunicación**

La comunicación va ligada con la fidelidad, y es que una buena comunicación es importante para que al cliente le quede claro cualquier tipo de duda o para recibir información de forma instantánea y precisa.

En el ámbito Online la comunicación puede no ser tan precisa como cara a cara y además puede que incluso se tenga que esperar un tiempo a que respondan, ya sea para adquirir información, reclamaciones o consultas diferentes, por email o por teléfono.

Es mucho más sencillo la comunicación y la forma de expresarse en persona, especialmente en España, que es un país con una cultura de alto contexto en la que cobra importancia nuestras gesticulaciones a la hora de expresarnos, incluso en ocasiones el mensaje en sí tiene menos valor que la forma de comunicarnos (Hall & Hall, 1990). Como es lógico mediante el canal online gran parte de esta comunicación se pierde ya que el mensaje es lo importante y lo que se tiene que interpretar, sin aditivos como el tono de voz o los gestos.

### **Seguridad y Confianza**

En cuanto a la confianza en la venta de productos, nos basamos en la creencia en la palabra de la empresa por parte del cliente, esperando que no se realicen actos oportunistas cuando tengan la posibilidad y que hagan esfuerzos notorios para mantener dicha confianza, es por esto que el márketing relacional es muy importante y no solo con los clientes, también hay que cuidar las relaciones laterales, con proveedores y las internas (Morgan & Hunt, 1994).

La compra online puede resultar algo insegura, especialmente cuando se realiza el pago, hoy en día las estafas y los hackers por internet son bastante frecuentes y difícilmente detectables, es por esto por lo que el miedo a ser estafado o a que se pierda tanto el dinero como la llegada del producto hace que la gente pueda preferir visitar el establecimiento y recibir el producto inmediatamente tras realizar la compra. “*El riesgo financiero es el mayor obstáculo de la compra online*” (Maignan & Lukas, 1997). Por internet se puede llegar incluso a robar la información personal del individuo durante la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	14/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



tramitación de un pago. Una mala experiencia de compra en este canal puede hacer que el usuario desconfíe de todo el canal y tenga miedo de volver a comprar por internet sin importar el lugar.

Podemos señalar que la gestión de fraude es “*Una responsabilidad ineludible del comerciante online y una tarea crítica para la rentabilidad de su modelo de negocio online, especialmente en aquellos sectores con mayor nivel de transacciones y más proclives al fraude online*” (Asociación Española de la Economía Digital, 2012, pág. 121).

Todo comportamiento de compra implica un riesgo, ya que cualquier actividad que el consumidor realice tendrá repercusiones tanto sociales como económicas que no pueden ser predichas y que en ocasiones salen bien y en otras no tanto (Bauer, 1960). El riesgo percibido por un consumidor antes de la compra está constituido por dos componentes: El sentimiento de incertidumbre por la posibilidad de que algo no salga bien en la compra y, cómo de grandes son las consecuencias desfavorables de la compra (Cunningham, 1967) refiriéndonos a las pérdidas sociales, financieras o temporales que pudiesen ocurrir por una mala gestión.

El consumidor cuando paga el producto, no puede verlo hasta que llega a su domicilio, además las devoluciones generan cierta expectación por la posibilidad de que no te devuelvan el dinero si el producto que llega está defectuoso o no es el deseado. Las reclamaciones en la tienda tradicional prosperan de forma mucho más efectiva y generan una base de confianza que no se consigue en la compra online, además el pago es efectivo y seguro a la par que instantáneo para recibir el producto, lo cual evita su expectación y posibles problemas.

Según un estudio del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2019), el 52,3% de la población que no compra online tiene como motivo principal la inseguridad del medio, estando esta razón por encima incluso de la preferencia por la tienda física.

### Logística

En cuanto a la logística, una tienda online debe ocuparse de todo el proceso de envío y transporte hacia los clientes, además de la logística inversa<sup>4</sup> con las devoluciones. Más del 95% de los compradores online han comprado alguna vez un producto físico que requiere envío, las tiendas online sufragan algunos de sus gastos logísticos a través de un aditivo en el precio que costea los envíos de los productos, el

<sup>4</sup> Procedimiento de gestión de la cadena de suministros que se encarga de trasladar los productos o materiales desde el consumidor o usuario hasta el fabricante con el objetivo de reciclar, destruir o tratar adecuadamente esas mercancías.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	15/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





aspecto que más se tiene en cuenta a la hora de la entrega de productos, por encima de la flexibilidad temporal o del seguimiento del propio envío es la posibilidad de tener un envío gratuito para que no interceda en la compra (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019). Los gastos de envío se tienden a calcular mediante diferentes formas: a través de tarifas fijas o en función del volumen/peso de la compra (Asociación Española de Comercio Electrónico y Márketing Relacional, 2012).

El correcto sistema de transporte, envío y almacenaje es muy importante para dirigir un negocio online, incluso dentro del propio almacenaje es adecuado tener el instrumental necesario para actuar con eficacia, a través del orden de estanterías y palés. La logística de una empresa online se divide en logística interna, que es aquella que organiza el sistema de control de existencias, inventario, facturas, tickets, embalaje, etc. y la logística externa, que engloba el conjunto de procesos que tienen lugar después de que el producto esté completado y listo para ser enviado al cliente final. en la que se puede llegar a subcontratar a una empresa especializada para las expediciones (Verenice, y otros, 2016).

En la venta tradicional esto no es necesario, solo se tiene en cuenta la logística dentro de la propia tienda para ser más visual y persuadir a la clientela, conectando de esta manera con el márketing interno. Por lo tanto, la logística de la venta online es más cara y requiere dedicarle bastante tiempo.

### Conexión

Una posible desventaja dentro de la sede online y que para nada interfiere en la venta física es la conexión a internet, aunque hoy en día todo el mundo tenga la posibilidad de utilizar internet hay que destacar que esa accesibilidad no es la misma en todas las regiones y que es necesaria para realizar la compra, puede ocurrir que la conexión a internet no sea tan buena como se necesite y a su vez es necesario un dispositivo para utilizarlo.

En la actualidad y más en nuestro país se puede decir que esto no es un problema, pero hay que tener en cuenta que en otras zonas estas dificultades pueden aumentar, incluso en España la conexión a Internet es mejorable en muchas zonas rurales.

### Conocer la empresa

En la venta tradicional conocer la empresa vendedora es fundamental para generar confianza y saber de antemano qué productos se van a ofrecer y de qué

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	16/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			

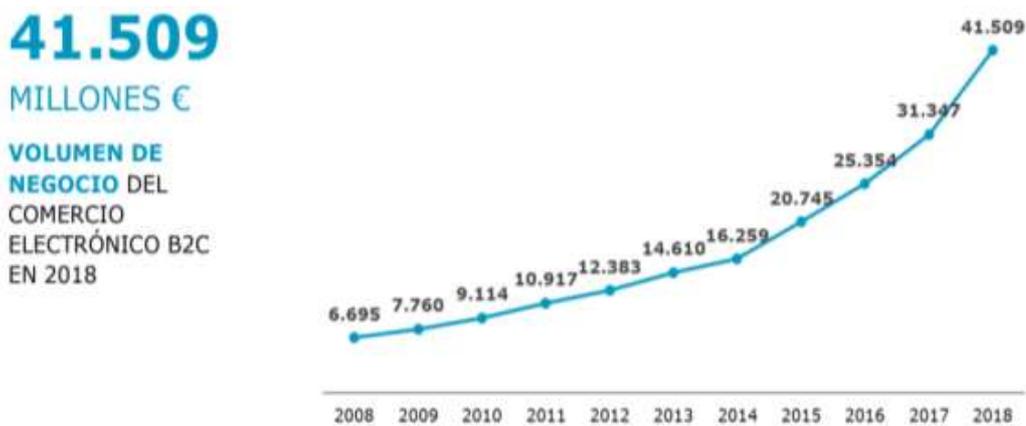


manera, esto también puede ocurrir en la venta online, pero es más raro, suele ocurrir con tiendas que ya tienen su sede física. Es muy común encontrarse empresas nuevas, desconocidas o extranjeras que tienen una manera de funcionar diferente en cuanto a la oferta de productos o promociones y descuentos a lo largo del año. Algo que es nuevo para el cliente siempre causa desconfianza en primera instancia.

### Competencia

Dado el auge de las tiendas online y el eCommerce, los emprendedores cada vez más a menudo optan por empezar su negocio de forma Online, es por esto por lo que la competencia aumenta y más cuando el alcance es mayor y un individuo puede comparar tiendas diferentes en muy poco tiempo desde casa con un par de clics, incluso tiendas de diferentes ciudades o incluso países. El volumen de negocio ha aumentado desde los inicios del eCommerce y sigue en alza, llegando a incrementarse un 32,4% en solo un año entre 2017 y 2018 como podemos ver en la Figura 5, esto provoca que existan numerosas empresas del mismo sector en el mismo canal, algo que beneficia notablemente al cliente ya que implica que las empresas tengan que esforzarse en ser más competitivas y eso se traduce en ofrecer mejores condiciones, precios y calidad a sus usuarios (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

Figura 5. Volumen de negocio anual del comercio electrónico B2C (2008-2018)



Fuente: ONTSI (2019)

Para destacar en la competencia es muy importante diferenciarse y en el mundo online los gigantes del comercio como Amazon o eBay tienen más recursos, son más conocidos y a medida que pasan los años siguen aumentando la distancia respecto al resto.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	17/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Está claro que la tienda física también tiene su competencia dentro de la venta tradicional, pero requiere más esfuerzo visitar otras tiendas y comparar productos en este canal debido al alcance y la comodidad en comparación con el canal online. Para una tienda física generalmente su competencia resulta dentro de la misma ciudad, reduciendo de esta forma el círculo drásticamente.

### Experiencia de compra

Hay un gran número de personas que compran por el simple hecho de que les gusta pasar su tiempo como hobby yéndose de tiendas o visitando uno o varios centros comprando lo que les guste o simplemente mirando, la tienda física ofrece experiencias sensoriales a los clientes tales como la música o mostrarse como un centro ordenado y detallado, con maniquíes, mobiliario y exposiciones.

Cuando se comprende cómo variables como el punto de venta, el personal, las políticas de la empresa o, como hemos hablado antes, la música y la logística interna del establecimiento afectan a la percepción de la experiencia de compra se puede mejorar el valor para los consumidores (Kerin, Jain, & Howard, 1992).

Utilizan la posibilidad de que el cliente se conecte con el ambiente del establecimiento a través de sus sentidos, usando olores, tocando o probando cosas si hablamos de departamentos determinados como la alimentación, joyería, calzado, etc. También destacan los efectos visuales como el uso apropiado de los colores en diferentes zonas, escaparates o técnicas de marketing distintas, la comodidad del establecimiento ofreciendo calor en invierno y frescura en verano persuaden a los clientes a no querer salir del establecimiento.

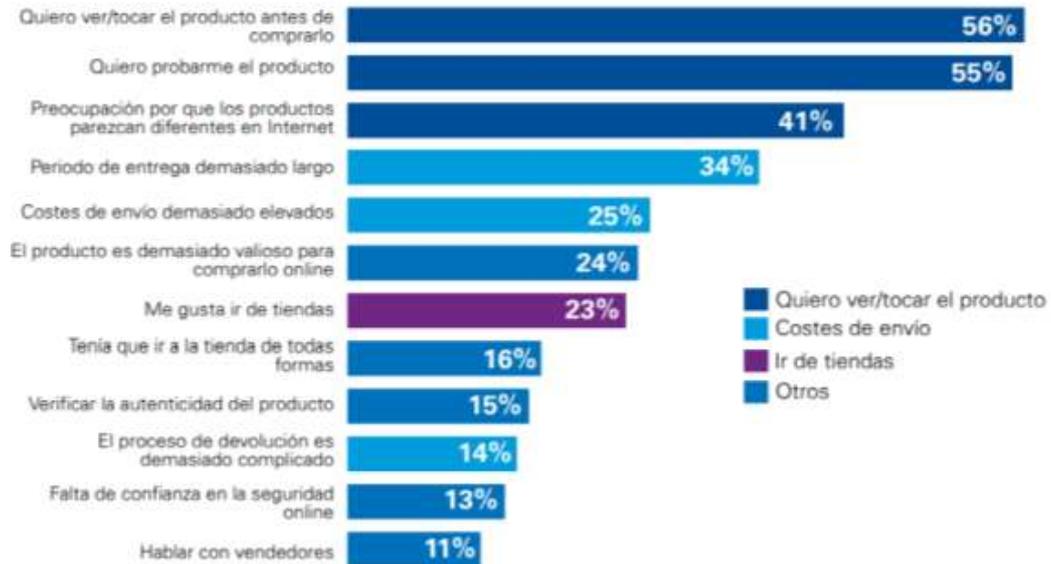
Esta experiencia de compra es inviable por parte de las tiendas online, quienes solo pueden ofrecer todo lo que tengan a través de una pantalla, por lo que se hace más difícil.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	18/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



En la figura 6 podemos ver con más claridad estas ventajas representadas en los motivos que llevan a los clientes a comprar en una tienda física por encima de una tienda online, siendo la posibilidad de ver el producto (56%) y probárselo (55%) las más importantes.

Figura 6. Motivos de los consumidores para comprar en tiendas en lugar de Internet



Fuente: (KPMG, 2017, pág. 27)

### 3.2. Ventajas de la Tienda Online sobre la Tienda Física

Una vez desarrolladas las ventas por parte del canal físico, es el turno de hacerlo con el canal online, como hemos comentado, este canal está en auge actualmente y con una tendencia ascendente, esto se debe a determinados aspectos que desarrollaremos a continuación, en la Figura 7 se enumeran todos ellos.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	19/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Figura 7

<b>Alcance</b>
<b>Horarios</b>
<b>Nuevas opciones de venta</b>
<b>Costes-Inversión inicial</b>
<b>Infraestructuras</b>
<b>Márketing y Publicidad</b>
<b>Comodidad y Ahorro de tiempo</b>
<b>Análisis del cliente</b>

Fuente: Elaboración propia

### **Alcance**

*“Un negocio online te permite, a través de internet, llegar a prácticamente cualquier punto geográfico que desees, las fronteras desaparecen y si tenemos una buena red logística montada podremos abarcar un área extensa”* (Verenice, y otros, 2016, pág. 28).

Un negocio físico sin embargo está mucho más limitado, pudiendo ser accesible sólo llegando hasta el establecimiento, algo que normalmente sólo puede hacer gente de la misma ciudad o localidad.

El aumento del alcance trae consigo nuevos clientes, con una tienda online da igual donde se encuentren, dando la oportunidad de centrarnos en el marketing y en el producto para que los clientes potenciales lleguen a él.

### **Horarios**

Una tienda online no necesita alguien que esté pendiente para abrirla y cerrarla, la venta se hace automáticamente por lo que carece de personal en cuanto a esos trabajos más livianos, esto provoca que la disponibilidad de la tienda aumente hasta las 24 horas del día, los 365 días del año, sin días de descanso ni festivos. Este aspecto es el más valorado por los consumidores online a la hora de decidirse entre comprar por internet o en una tienda física, con un 58%, por encima de poder comparar precios o de las ofertas online como podemos ver en la Figura 8 (KPMG, 2017).

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	20/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Esta característica es una de las más importantes puesto que junto al alcance es la más diferenciadora respecto a la tienda física, ya que esta segunda tiene un horario limitado y hace que la clientela tenga que estar pendiente de cuándo puede o no puede ir. Muchas personas con horarios laborales amplios no se pueden permitir ir a la tienda durante el horario comercial y es por esto por lo que prefieren realizar compras de forma online durante sus ratos libres.

Este amplio horario también aumenta el alcance de los productos de la tienda online, siendo éstos disponibles en un espacio geográfico más amplio y con un espacio temporal ilimitado.

### **Nuevas opciones de venta**

Una tienda online permite abrir nuevas líneas de productos, y con esto abrirse a nuevos nichos de mercado.

Una nueva opción de venta muy utilizada por los negocios online es el Dropshipping, una nueva tendencia originada en Estados Unidos que consiste en una venta al por menor donde el mayorista<sup>5</sup> (o Dropshipper) y el minorista<sup>6</sup> se dividen sus funciones, encargándose el mayorista (que vende al minorista) de realizar todos los envíos de la mercancía al cliente final y el minorista de conseguir pedidos y de la atención al cliente, su función principal es realizar la venta (Edropshipping, 2017).

Para una tienda online, este nuevo modelo de venta le permitirá centrarse exclusivamente en generar nuevas ventas, dejando el peso de la logística y el producto al proveedor. Este innovador modelo de negocio disponible para las tiendas online tiene como ventaja principal la capacidad de inversión, el stock y el crecimiento ilimitados.

### **Costes-Inversión inicial**

La inversión inicial es muy importante para empezar en el negocio y es una de las razones por las que los nuevos emprendedores deciden comenzar su negocio de forma online, puesto que esta inversión es mucho menor que en un negocio físico, además los costes para mantener el negocio también son mucho menores ya que se necesitan muchos menos recursos, empezando porque no tienes un local que mantener, ni sueldos que pagar a los trabajadores del centro y acabando por un menor gasto en publicidad.

<sup>5</sup> Agente intermediario entre fabricantes o productores y empresas minoristas.

<sup>6</sup> Agente económico que transfiere bienes o servicios a consumidores finales.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	21/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Vender a través de páginas webs permite que la publicidad requiera menos costes que si se hiciese a través de la radio o la televisión. Una empresa tradicional buscaría también los métodos tradicionales de comunicación como los dichos anteriormente para publicitar su negocio e indicar su dirección. Las nuevas tendencias del márketing digital<sup>7</sup> también ayudan a que la inversión en publicidad sea menor, se utilizan mucho las redes sociales por ejemplo para dar publicidad e identidad a la empresa.

### Infraestructuras

Una tienda tradicional necesita de un establecimiento donde realizar las operaciones de venta, este establecimiento es costoso, además de tener que pagar su renta, los servicios tales como el agua y la luz, el mantenimiento en general y los permisos necesarios para realizar la actividad comercial, hay que mantenerlo actualizado y cuidado para los clientes.

Una tienda online no necesita de dicho establecimiento puesto que funciona vía internet, se ahorra una gran cantidad de dinero en ese aspecto, sólo es necesario contar con un lugar donde se realicen las gestiones del negocio, los envíos y las mercancías, además, un almacén puede ser de gran utilidad en cuanto a la distribución si el negocio crece con perspectivas de futuro. Una tienda online solamente requiere de un alojamiento web (hosting<sup>8</sup>), un dominio<sup>9</sup> y una buena plataforma para empezar su actividad (Escalona, 2018).

### Márketing y Publicidad

La tienda física tiene mucho más limitado el ámbito del márketing, frente a un negocio online, puesto que con el márketing digital se puede llegar al público objetivo a través de diferentes maneras y de una forma más precisa. Es muy común utilizar las redes sociales como estrategias de márketing, publicitando la página web del negocio y aportando todo tipo de información y promociones a través de esas cuentas, teniendo en cuenta que las redes sociales son altamente utilizadas por la sociedad actualmente. Las tiendas físicas también se pueden publicitar online, pero sin un enlace que te lleve a la tienda online o sin poder comprar nada más ver la publicidad, su intención de captar clientes es mucho menos efectiva.

<sup>7</sup> Conjunto de estrategias formadas con el objetivo de promocionar una marca o empresa en internet.

<sup>8</sup> Servicio que aloja contenidos de una web en internet para que pueda ser visitado en todo momento por cualquier dispositivo conectado a internet.

<sup>9</sup> Dirección necesaria para que funcione una web en internet, siendo un nombre único y exclusivo

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	22/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



*“El marketing en internet se define como el uso de internet y otras tecnologías digitales relacionadas para conseguir los objetivos de marketing de la organización, de acuerdo con el enfoque actual de la disciplina” (Rodríguez-Ardura, 2002).*

Invertir en marketing online es mucho más efectivo a la hora de dar a conocer la empresa, con el marketing online se consiguen visitas para luego transformarlas en clientes y finalmente fidelizarlos. Existen numerosas razones para invertir en marketing online, entre ellas destacan que Internet es el medio que más crece, su cobertura, la alta penetración, permite una gran segmentación, con creatividad ilimitada, la capacidad de branding<sup>10</sup> o la posibilidad de lograr una excelente afinidad (Asociación Española de Comercio Electrónico y Márketing Relacional, 2012).

Además, para disminuir el presupuesto en inversión para publicidad, las tiendas online pueden seguir nuevas estrategias del márketing digital tales como el SEO<sup>11</sup> para lograr un buen posicionamiento en buscadores de forma natural y orgánica y el SEM<sup>12</sup> para aumentar la visibilidad de las páginas web en los anuncios de los motores de búsqueda a través de un sistema de pago por clic (Barrera, 2020) o también el email márketing<sup>13</sup>.

### **Comodidad y ahorro de tiempo**

Todo cliente busca tener cuantas más facilidades en su proceso de compra mejor. La facilidad en la compra la podemos definir como:

El grado en el que el usuario espera que el uso de la tecnología esté desprovisto de esfuerzo, cuando dicho usuario se enfrenta a esta tecnología influyen factores como la utilidad percibida, la facilidad percibida de uso y el disfrute percibido. (Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989, pág. 985).

Comprar de forma online es mucho más cómodo para la clientela, principalmente porque lo puedes hacer desde tu hogar, sin tener que desplazarte hasta el establecimiento, teniendo incluso que utilizar en ocasiones un vehículo. La rapidez de compra por internet es extraordinaria puesto que se hace con unos simples clics, y además es instantánea, en una tienda física puede llegar a ocurrir que aparezcan colas

<sup>10</sup> Proceso de definición y construcción de una marca con una planificación de todos los procesos gráficos, de comunicación y posicionamiento.

<sup>11</sup> (Search Engine Optimization) Optimización de motores de búsqueda.

<sup>12</sup> (Search Engine Marketing) Marketing en los motores de búsqueda.

<sup>13</sup> Estrategia de comunicación digital basada en el envío de correos electrónicos a una base de datos o contactos, como lo pueden ser unos clientes potenciales.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	23/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



de varios minutos cuando está muy concurrida, malgastando de esa forma el tiempo del cliente y disminuyendo sus ganas de repetir este procedimiento. El 57,7% considera que la comodidad es el tercer factor más importante cuando compran por internet, estando el ahorro del tiempo en primer lugar emparejado con el precio de los productos con un 65,4% (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2019).

El mejor ejemplo lo encontramos en el sector del ticketing o en la alimentación, donde el motor principal en este mercado es el tiempo que uno puede ahorrar haciendo la compra desde casa, y el precio pasa a un segundo plano (Asociación Española de la Economía Digital, 2012).

Hay que tener en cuenta que la sociedad de hoy en día siempre busca tener cuantas más facilidades mejor y se está teniendo una tendencia a ser más exigentes a la hora de transportarnos siempre que tenemos otra alternativa como hacerlo vía internet, la tienda online aporta muchas de esas facilidades y hace todo más sencillo, gracias a la evolución con el paso de los años cada vez es más fácil entender el funcionamiento de las nuevas tecnologías y se es más eficiente sacando provecho de ellas.

Con el procedimiento online, además, es mucho más rápida y cómoda la comparación entre productos o incluso entre tiendas, se puede buscar de forma sencilla el precio que se acomode a lo que se busque o el tipo de producto que se desee.

### **Análisis del cliente**

Gracias a la venta online es mucho más sencillo registrar los datos o los procedimientos de quien usualmente compra en la tienda o simplemente la visita, mediante sistemas estadísticos puedes saber la hora a la que más se vende o los productos más clicados, así como desde donde acceden a la tienda para mejorar la estrategia de marketing a posteriori.

La medición en una tienda online va más allá de conocer el número de visitas que se obtienen, se busca medir la efectividad de la tienda online a través de un análisis de diferentes valores que reflejarán de forma estadística el rendimiento del negocio. La medición se puede hacer mediante un enfoque Censal (tráfico registrado en el sitio web) o Muestral (comportamiento de los usuarios) y ambos enfoques tienen el mismo objetivo, determinar la audiencia de una web, en este caso de la tienda (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional, 2012).

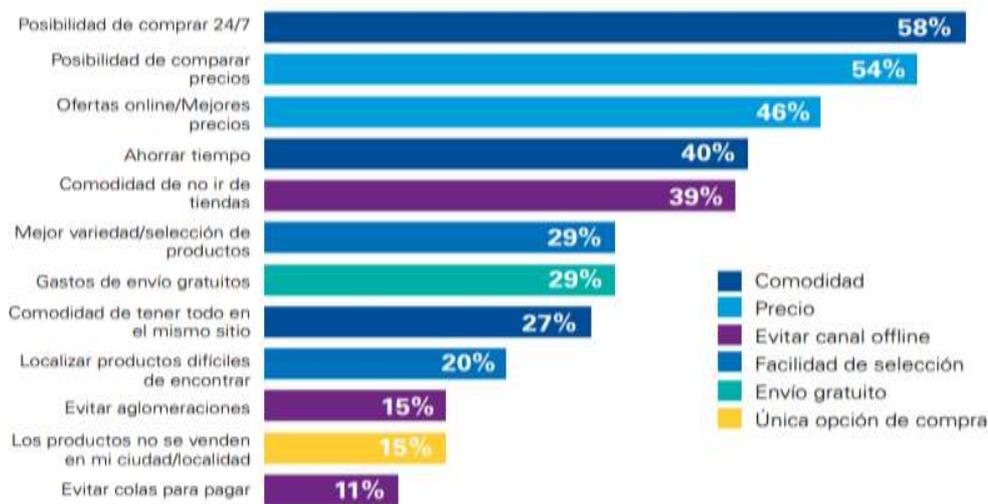
<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	24/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



En las tiendas físicas también se puede estudiar la audiencia usando por ejemplo los datos de compra al cabo del día, pero es más lento, difícil y costoso, además siempre van a tener menos precisión que la metodología del formato online.

Las ventajas comentadas se pueden ver expresadas en la Figura 8 como los motivos que tienen los usuarios para comprar en una tienda online por delante de una tienda física, estando el amplio horario encabezando estos motivos (58%), seguido de la posibilidad de comparar precios (54%) y las ofertas (46%).

Figura 8. Motivos por los que los consumidores compran por Internet en lugar de en tiendas físicas



Fuente: (KPMG, 2017, pág. 25)

Una vez hemos vistos las ventajas entre ambos canales y en qué destaca cada uno podemos concluir que la mejor forma de vender es a través de la omnicanalidad, que consiste en utilizar ambos canales para ofrecer productos a los clientes y dándoles la libertad de comprar de la forma que ellos prefieran. De esta forma se daría más opciones al cliente y se aprovecharían las ventajas ya nombradas de ambos canales.

#### 4. OMNICALIDAD

Para empezar, debemos diferenciar entre omnicanalidad y multicanalidad, la principal diferencia se reduce a cómo lo enfoca cada empresa, las empresas que se centran en maximizar el rendimiento de cada canal (tienda, móvil, web, teléfono) a través del cual acceden los clientes tienen una estrategia multicanal, el enfoque omnicanal pone al cliente en el centro de su estrategia y deja de lado mejorar los canales por donde llegan. Se podría decir que la estrategia multicanal ha evolucionado hacia la omnicanal (PowerData, 2016).

Código Seguro De Verificación:	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	25/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





María José Romero San José, directora de Experiencia Digital Minsait, habló para el informe “El nuevo paradigma de la omnicanalidad” en 2018 sobre esta diferenciación entre multicanalidad y omnicanalidad:

Mientras que la multicanalidad suponía la puesta a disposición del cliente de diferentes canales de comunicación con la marca, la omnicanalidad implica una visión estratégica mucho más compleja, tratando de ofrecer una verdadera experiencia para el cliente sin fisuras en sus interacciones con la empresa. (p. 1).

Lo que está claro es que pese a que la venta online esté claramente por encima de la tradicional y la tendencia nos dice que esto va a seguir así e incluso incrementando la diferencia, la combinación de tener tanto una sede física como una sede online es lo más eficaz y productivo para una empresa, pudiendo aprovechar las ventajas de ambos canales. Por lo tanto, la estrategia omnicanal es fundamental porque puede suponer una oportunidad importante para aumentar el volumen de ventas tanto en la venta minorista online como en los establecimientos físicos (Aparicio & Zorrilla, 2015).

Si una empresa comienza su andadura en el mercado como una tienda online le conviene tener también una sede física y viceversa, siempre y cuando tenga los recursos y conocimientos necesarios.

#### 4.1. Abrir una sede física teniendo un negocio online

##### 4.1.1 Motivos

Las empresas que han triunfado como negocio online y ya tienen una base consolidada en el mercado pueden plantearse centralizar su punto de trabajo y contar con presencia física, ya que cuentan con un respaldo de clientes fidelizados determinados y recursos económicos.

Este paso convierte a la empresa en una más sólida y decisiva. La sede física aportará a la empresa un lugar donde se centralizarán las operaciones, aumentará también el servicio al cliente dándole más confianza y un espacio real al que recurrir. Además, la sede física aportará organización al trabajo, un punto específico desde donde se manejan las operaciones y desde el cual se mantiene el orden de las operaciones, es importante sostener a todo un equipo en el mismo lugar.

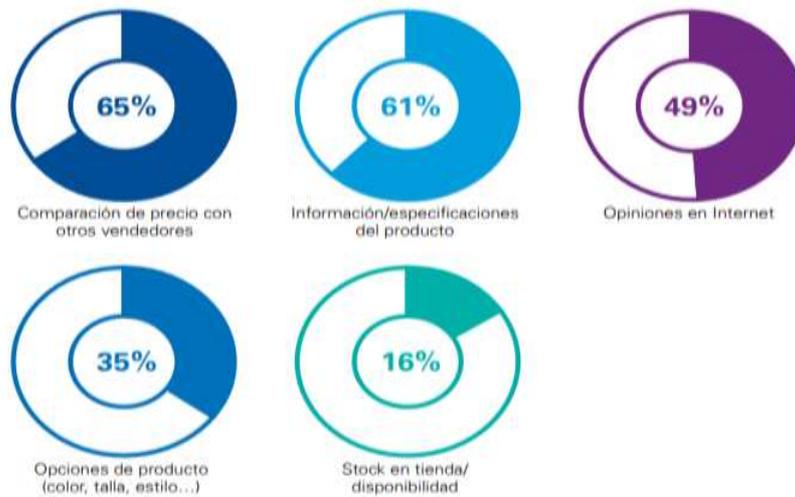
Por otra parte, con la sede física se activarán nuevos puestos de trabajo y el capital económico y humano del negocio incrementaría.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	26/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Hay que tener en cuenta que gran parte de la población prefieren comprar en tienda productos que han podido ver y comparar en el canal online, también buscan opiniones de otros compradores y luego van a una tienda física para poder ver de primera mano el producto, asegurarse de que realmente la compra va a ser como ellos desean y probarlo o tocarlo si fuera necesario, este comportamiento se conoce como ROPO<sup>14</sup> o webrooming. En la Figura 9 podemos observar de qué forma se utiliza este comportamiento de compra y a qué se le da más importancia.

Figura 9 Porcentaje de consumidores que buscan de forma online la información sobre un producto durante su visita a una tienda física



Fuente: (KPMG, 2017, pág. 14)

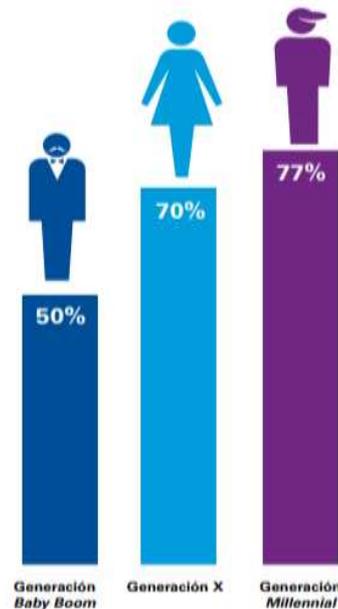
Esta estrategia es usada a menudo dentro de la propia tienda a través de smartphones, para comparar precios o para obtener información acerca del producto que se tiene delante, especialmente entre la gente joven llegando a superar el 70%, como podemos observar en la figura 9 (KPMG, 2017).

<sup>14</sup> (Research Online Purchase Offline) Búsqueda en Internet, compra en una tienda física.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	27/71	
<b>Url De Verificación</b>	https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==			



Figura 10. Porcentaje de consumidores que han utilizado su smartphone para buscar su producto durante su visita a una tienda, según su edad



Fuente: (KPMG, 2017, pág. 14)

La sede física también actúa como forma de publicidad, dando a conocer la marca y aportándole prestigio para que pueda ser visible y reconocida (Márquez, 2019). Con la sede física además se obtendrá más información sobre los clientes, viéndolos físicamente y sabiendo qué quieren, de esta forma será más sencillo definir un público objetivo.

Otro aspecto que se ve claramente beneficiado es la fidelidad del cliente, durante una compra online el trato humano es prácticamente inexistente y la relación vendedor-comprador puede aportar una mayor incidencia de clientes a la tienda física si éstos tienen una experiencia positiva (Márquez, 2019).

El ahorro de gastos de envío y tiempo de espera será notable, puesto que el cliente sabrá dónde acudir si quiere un producto de la marca, obtener el producto en el momento y no pagar suplementos por la compra.

Los clientes pueden decidir por ellos mismos. Las empresas pueden ampliar la cartera de clientes al llegar a aquellas personas que utilizan únicamente el canal físico.

Esta tendencia la están adoptando grandes empresas que empezaron únicamente de forma online. La competencia formada en internet estos últimos años va en aumento, por lo que una sede física permitiría diferenciarse y sobresalir de entre todos los negocios.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	28/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



#### 4.1.2 Tipos de sedes físicas actuales

Para un negocio online existen diferentes formas de expandirse al canal físico, ya sea por sí mismos o asociándose con otras empresas. A continuación, describimos algunos ejemplos.

Tiendas pop-up: Esta es una novedad surgida en 2004, son espacios ubicados en lugares estratégicos (calles transitadas, centros comerciales, festivales) que un negocio online puede utilizar durante un tiempo determinado, consiguen tener presencia física con el objetivo de ser visto y reconocido para que luego las ventas se produzcan por internet visitando la página web, se utilizan estrategias de marketing para persuadir al cliente con decoraciones o experiencias originales y haciéndoles ver que lo que van a encontrar en el canal online les gustará. Son útiles para abrirse al mercado, presentar nuevos productos y fidelizar a los clientes haciendo que se sientan más cercanos a la marca (Márquez, 2019).

Corner: Es un espacio ambientado por el negocio online dentro de un establecimiento ajeno ya establecido, actúa como un pequeño stand con vistas a interactuar con el público y crea una sinergia entre el negocio online y el de la tienda física ya que ambos se ven beneficiados. Este método es útil para una tienda online puesto que se da a conocer y se abre a nuevos clientes que frecuentan ese lugar, sirve como forma de poner a prueba los productos o presentarlos y se gana tanto visibilidad como identidad de la propia marca. Se caracterizan por no ser permanentes, tener buena colocación en un espacio limitado y son excepcionalmente llamativos (Visivilidad en el Punto de Venta S.L., 2017).

Cristaleras en negocios cerrados: Ésta es una propuesta impulsada por Fernando Subirats, un experto interiorista, quien, a través de una entrevista divulgó su idea (Bolsalea, 2020):

Yo invitaría a los negocios cerrados a que compartieran sus cristaleras con los comerciantes que distribuyen sus productos por internet o no tienen dinero para alquilar. Conectarían el mundo online con el offline, se darían a conocer, atraerían compradores y la ciudad sería más bonita (Fernando Subirats, 2020).

Esas cristaleras pueden ver pasar a mucha gente al cabo del día. Ya que no se están utilizando para nada, usar ese espacio para presentar un nuevo negocio puede provocar que clientes potenciales se paren y se interesen por saber más acerca de la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	29/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



tienda online. La tienda no tiene por qué estar cerrada para crear esa sinergia, conectar con otra empresa simpatizante puede ayudar al futuro del negocio.

Tienda propia: Es un espacio del mismo negocio online que puede ser utilizado para diferentes funciones, como ser un punto de distribución y recogida (Click and Collect<sup>15</sup>) o un local de mayores dimensiones si ya está la empresa consolidada y cuenta con una financiación determinada y con un stock mínimo de productos. Esta tienda se suele aprovechar para aportar promociones o precios especiales haciendo que esté más concurrida.

#### 4.1.3 Aspectos a tener en cuenta en la implementación de una sede física

Los gastos aumentan considerablemente, por ello es mejor invertir en una sede física cuando un negocio online ya está consolidado. Hay que pagar por un mayor número de salarios y sumar la inversión inicial de poder contar con un establecimiento. Los gastos se pueden llegar incluso a multiplicar por 10.

La tienda online, se gestiona con procesos automáticos, permitiendo una flexibilidad horaria mayor para los trabajadores, la implementación de una sede offline reduce esta flexibilidad ya que necesita presencia física y poder contar con personal en fechas importantes como fiestas regionales, domingos, navidades, etc. (Márquez, 2019).

El precio de los productos aumenta en la tienda física debido a que hay que recuperar los gastos, y éstos son mayores en la sede física que en la online. Si los precios y el stock son únicos ocurre que se deja de ser competitivo a nivel online porque los gastos de la tienda física reducen el margen de beneficio de los precios.

Es por esto que, para los empresarios con un eCommerce es muy importante prever si van a tener un flujo medio de compradores que rentabilicen esta inversión, esperando aumentar la cantidad de clientes y con un respaldo económico que los apoye.

#### 4.1.4 Casos de éxito

Podemos hablar de varios ejemplos de éxito sobre empresas que comenzaron a vender de forma online y, una vez obtuvieron renombre en ese canal, decidieron expandir su negocio de forma física y de la manera que lo hicieron aumentaron su volumen de ventas.

<sup>15</sup> Compra online y recogida en tienda, modelo híbrido de comercio electrónico y físico.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	30/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



**Hawkercas:** Esta empresa dedicada a la venta de gafas de sol comenzó en 2012 con la idea de una compraventa de segunda mano mientras exploraban el mundo electrónico a la vez, en primera instancia la sede física no funcionó por lo que se tuvieron que centrar en el negocio online. En 2013 crearon oficialmente la marca Hawkercas y comenzaron a vender gafas de sol asequibles por 25 euros con diseños de patentes libres de derechos, tuvieron mucho éxito y atrajeron a un público joven explotando las redes sociales e influencers como principal arma para llegar a ellos. Su inversión en publicidad, utilizando plataformas como Facebook ADS, para llegar a su público les hizo ganar tanto beneficio que actualmente invierten entre 40.000 y 60.000 euros en publicidad al día. Una vez esta empresa se consolidó en el mundo online en 2017 decidieron abrir su primera tienda física de 150 metros cuadrados en Madrid, teniendo mucho éxito desde el día de su apertura hasta el día de hoy. Esta empresa ha convertido su tienda en el primer establecimiento de moda que ha eliminado el efectivo como forma de pago y pronto se podrá pagar también en bitcoins (González A. , 2017).

Francisco Pérez, Socio y Director General del grupo Hawkercas, aseguró en la inauguración de la tienda en Madrid: “*Queremos involucrar al cliente en nuestra manera de ver el mundo sin barreras reales entre el mundo online y el offline*”.

**Mr. Wonderful:** Es una empresa española fundada en 2011 por una pareja (Angi Cabal y Javi Aracil), ambos eran diseñadores gráficos que trabajaban en publicidad. Cuando llegó el momento de su boda decidieron hacer sus propias invitaciones y el material gráfico, al tener mucho éxito por el boca a boca y por las redes sociales decidieron crear una tienda online sencilla que fue aumentando su facturación con los años debido a su originalidad y la diversificación de sus productos. Retailers como El Corte Inglés y Fnac llegaron a interesarse por sus productos y lograron expandirse por toda Europa, en la actualidad sus productos se venden en más de 3.500 distribuidores en todo el mundo. También fundaron su propia tienda física en 2019 en Leganés (Madrid) de 86 metros cuadrados, centrándose en la decoración y en los detalles del establecimiento (Europapress, 2019).

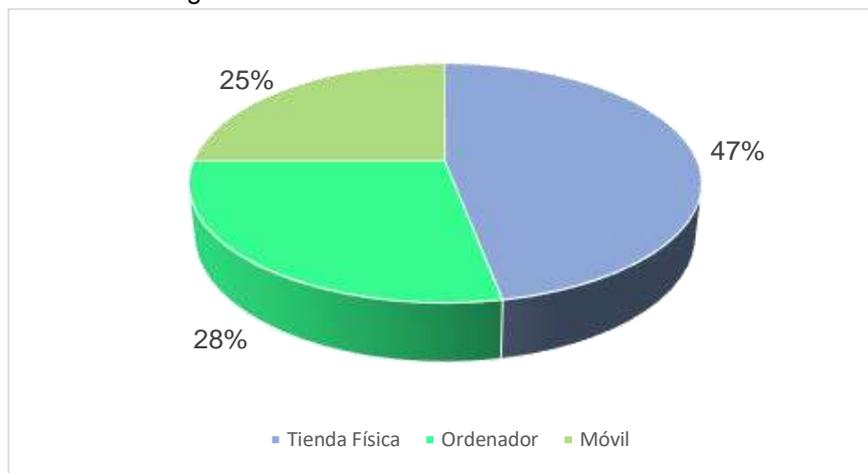
**TiendaAnimal:** Esta tienda fue creada en 2006 esperando satisfacer a todas aquellas personas con mascotas o poseedoras de animales, viendo que no había tiendas parecidas a la suya decidieron llevarla a donde querían ofreciendo atención profesional al cliente, un portfolio gigante y un plazo de entrega de 24 horas. Después de mucho crecimiento y facturar 40 millones de euros, en 2013 abrieron su primera tienda física en Málaga, con un asesoramiento personal en la propia tienda sobre cualquier duda para que los clientes tengan más confianza en lo que compran, ese año

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	31/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



gestionaron hasta 1500 pedidos en la página web. Su objetivo es diferenciarse de la competencia con centros amplios de 800 metros cuadrados y con servicios como peluquería, consulta veterinaria y wellness<sup>16</sup>, además de recogida en tienda de los pedidos hechos online, combinando ambos canales utilizando el servicio Click and Collect. Ahora mismo cuenta con más de 50 tiendas físicas por toda España y prevén abrir otras 200 entre España y Portugal para 2023. Como se puede apreciar en la Figura 11 son la única empresa en Europa que tiene prácticamente 50% de facturación por venta online y 50% por venta física, con una importancia del móvil del 25% dentro de su facturación total (Mo, 2018).

Figura 11. Facturación total TiendAnimal 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de la entrevista a Rafael Martínez-Avial (xataka, 2018)

## 4.2. Abrir una sede Online teniendo un negocio tradicional

### 4.2.1 Motivos

Aunque para muchas personas el punto de venta físico es el medio que prefieren para realizar sus compras, este podría verse perjudicado si se renuncia al mundo digital, se estaría perdiendo una infinidad de oportunidades y ventajas que son percibidas en la actualidad por los consumidores (Aparicio & Zorrilla, 2015). Ya hemos visto como el comercio online está sobrepasando cada vez más al tradicional, para no quedarse competitivamente rezagados, los retailers cuentan con la opción de abrir una sede online para su negocio, puede ser la oportunidad que necesiten para aumentar el volumen de ventas y alcanzar objetivos más optimistas.

<sup>16</sup> Se trabaja el nivel físico, mental y espiritual para obtener una vida saludable.

Código Seguro De Verificación:	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	32/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Mucha gente abusa del fenómeno showrooming (técnica opuesta al webrooming o ROPO), que consiste en que los clientes visiten tiendas físicas para ver, tocar o probar un producto y, más tarde, busquen en internet posibles ofertas mejores para encontrar el mejor precio de ese producto, si finalmente encuentran una oferta mejor la compra se produce de forma online. “Las tiendas locales de esta forma se vuelven escaparates para los compradores online” (Aguilera Navarro, 2016, pág. 7). Esta estrategia no debe ser vista como una amenaza por los minoristas, debe ser vista como una oportunidad de la que deben aprovecharse asegurándose de que la compra finaliza en su tienda online, ofreciendo valor añadido a la compra y no centrándose exclusivamente en el precio (Zimmerman, 2012).

Otra estrategia que algunos clientes usan en ocasiones es la RTB<sup>17</sup>, que consiste en indagar en el canal online, testear lo encontrado en las tiendas físicas y volver al canal online para realizar la compra si es que ha convencido lo visto en el canal offline.

Teniendo una tienda física y con unos clientes con una fidelidad alta, darles la oportunidad de encontrar productos de una marca que ya conocen les hará comprometerse más y visitarla con frecuencia cuando no tienen el tiempo suficiente para acercarse al establecimiento.

El incremento del alcance con la sede online es sustancial, provocará que la cantidad de clientes aumente. Llegar a zonas que eran imposibles con un establecimiento evita esa limitación de albergar nuevos clientes potenciales, usuarios que quizás no pasarían nunca por la zona donde se encuentra la tienda y que la pueden encontrar online, puede ser la tienda perfecta para ellos sin que lo supieran. Se pasaría de ser un negocio local a un negocio nacional o internacional, el límite lo pone el empresario, además no solo se aumenta la clientela con aquellos que se encuentren lejos de la sede física sino también con aquellos que estén acostumbrados a comprar por internet, desde cualquier dispositivo (Firvida Martín, 2018).

La omnicanalidad permitiría gestionar mejor los stocks, al montar un eCommerce lo más recomendable es contar con un almacén o lugar donde almacenar los productos. Si se tiene una tienda física esto no sería un problema, pues al tener un stock para la tienda física simplemente habría que sincronizarlo con la nueva sede online. La rotación de stocks sería mayor, esto es un punto positivo al no tener mucho tiempo almacenado los productos. Asimismo, en la tienda online se tiene mayor posibilidad de exponer los productos al no haber límite de espacio, por lo que el catálogo de productos aumentaría

<sup>17</sup> (Research, Testing and Buying) Investigar online, testear offline y, por último, comprar online.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	33/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



en esta plataforma, probando si tienen buena respuesta algunos productos de forma online y transmitiendo esos datos a la sede física para definir próximas estrategias de venta.

Con una sede online se produce una considerable reducción de costes, un artículo vendido en la tienda física tiene menos beneficio que uno vendido en la tienda online, en la tienda física al beneficio de la venta hay que descontarle el salario del personal que vende en la tienda, el alquiler del local y sus servicios básicos (agua, luz), De manera que al abrir una tienda online permitirá alcanzar un mayor beneficio neto y, por tanto, un mayor rendimiento que se puede combinar con la manutención de la tienda física ya que un establecimiento tradicional es costoso y lleva mucho tiempo tenerlo adecuado a futuros intereses. Con la tienda online se aminoran estas preocupaciones y permite al comerciante centrarse en la venta y en los productos (Firvida Martín, 2018).

Gracias a la introducción en el canal online se puede sacar más provecho de estrategias de venta como ofertas especiales, crear un outlet, etc. Una zona outlet permitiría vender aquellos productos que son más difíciles de sacar del stock, con una rebaja vistosa sería sencillo deshacerse de ellos y mejorar la rotación. Si esto se hiciese en la tienda física el espacio se vería limitado y se tendría que dejar de ofrecer algunos productos que sí que dan beneficios para dejar paso al outlet, siendo de esta forma mucho menos eficiente y pudiendo dañar la imagen de la marca (Ramos, 2015).

Cuando la mayoría de la competencia tiene una sede online, si no se responde abriendo una propia es fácil quedarse atrás y sería difícil equipararse al resto debido a las ventajas que obtienen con la omnicanalidad, cuanto más tarde más rezagado se empieza. Si la situación es opuesta, ser el primero en abrir una sede online dentro de la competencia dará la posibilidad de adelantarse, sacar mucha ventaja y distinguirse siendo pionero en un sector determinado.

Los datos sobre los clientes siempre preocupan porque ayudan a cambiar los productos que ofrecer y cómo ofrecerlos, tener la venta de forma sistemática y con programas que permiten conocer los datos del comprador de forma más sencilla permitirán también hacer cambios en la tienda tradicional teniendo más claro cuál es el target group y cómo se comportan, saliendo beneficiado por las dos partes y haciendo al cliente vivir mejores experiencias. Se podrían orientar las campañas de marketing aprovechando los datos obtenidos, sean estas digitales en la web o tradicionales en el establecimiento físico (DHL Parcel, 2019).

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	34/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Con relación a desarrollar un eCommerce a partir de una tienda física el ejecutivo del grupo Oxatis (Marc Schillaci, 2016) decretó que: *“Los comerciantes tienen que aprovechar la complementariedad de los canales y desarrollar su eCommerce para satisfacer a los clientes y aumentar así su rentabilidad”*

Un 75% de las tiendas Online que existen ya han vendido de forma física anteriormente. El eCommerce es una oportunidad para aumentar las ventas físicas, el 63% de los dueños de un negocio omnicanal han experimentado un impacto positivo de su tienda online sobre la física gracias a estar conectados a la misma base de clientes, gestión comercial, stock y plataforma de márketing (Tilves, 2016). Se consigue aumentar la experiencia de compra del consumidor digitalizando la tienda local y haciendo más fluida la compra, de esta forma la fidelidad aumenta y se hace más fuerte.

Ya hemos hablado antes de un formato llamado Click and Collect, al igual que con los encargos o con pedidos exprés se pueden combinar los dos canales del negocio para aprovechar las ventajas de ambos y conseguir que el cliente, si tiene claro que comprar, pueda hacerlo desde casa usando la sede online y tenerlo reservado para que al llegar al establecimiento la compra se haga instantáneamente y sin perder el tiempo, el 90% de los vendedores han conectado ambos canales de venta para realizar esta estrategia, la media Europea que hace uso de esta estrategia llega al 78% de los negocios (DHL Parcel, 2019).

#### 4.2.2 Alternativas para formar una sede online

Existen varias formas de agregar una sede online a un negocio que ya está consolidado en el canal físico. A continuación, se exponen brevemente tres.

Montar un eCommerce: Ésta es una idea a largo plazo ya que implica una inversión grande de recursos que hay que rentabilizar con el tiempo, se necesita también mucho tiempo, conocimiento y sacrificio para hacerlo funcionar, a la larga es la solución más rentable para pasar de tienda física a tienda online.

Participar en un Marketplace: Esta es una opción para vender a corto plazo, ya hay creada una estructura y para participar sólo hay que pagar la cuota necesaria, introducir el catálogo y asumir comisiones. Se busca sacar beneficio del gran número de visitas. La parte negativa es que hay mucha competencia de fabricantes y retailers, especialmente en sitios como Amazon (que representa más de la mitad de la cuota respecto al resto de centros comerciales online), eBay, El Corte Inglés, AliExpress, etc. por lo que hay que invertir también en conocimiento y publicidad interna para destacar y saber sacar rentabilidad de esa situación (Crear Tienda Online de Éxito, 2020).

Código Seguro De Verificación:	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	35/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Crear una web de agrupaciones: La asociación con otros comerciantes complementarios puede ser de utilidad para empezar el recorrido en el negocio online, el punto fuerte de esta alternativa es crear un sitio para vender conjuntamente y repartirse los gastos. Para esta posibilidad es necesario tener compenetración, coordinación y el compromiso de cada socio que participe en esta asociación.

#### 4.2.1 Aspectos a tener en cuenta en la implementación de una sede online

Crear una sede online a partir de una tienda física no es tan fácil como parece, no se fundamenta simplemente en crear una web, subir los productos y analizar cómo se venden, requiere de mucho cuidado, inversión y mantenimiento.

Antes de montar una tienda online, se tiene que encontrar una posición estable dentro del canal físico y más adelante buscar la omnicanalidad siendo consciente de que este proyecto requiere mucha atención, especialmente en su comienzo, para ello hay varios aspectos a tener en cuenta.

Debemos destacar la importancia del Dominio y el Hosting, tener un hosting fiable y rápido es fundamental para que los clientes puedan tener el mejor servicio posible, que la página web cargue adecuadamente y no se quede colgada, ya sea por saturación o problemas internos. Con una sede física, los empresarios normalmente añaden “.com” al nombre de la tienda física para que sea más fácil de encontrar e identificar por los clientes (Crear Tienda Online de Éxito, 2020).

La página web debe estar siempre actualizada y con alguien pendiente de ella, centrando la totalidad de los esfuerzos en que funcione y prospere. Es importante testear si el producto tendrá éxito en el mundo online, especialmente si se es principiante, y a partir de ahí ir de menos a más (Tilves, 2016). Al igual que en una tienda física es muy normal cambiar cada poco las ofertas, el posicionamiento de los productos y cambios en los catálogos y escaparates, en la tienda online hay que hacer lo mismo, quizás sea más rápido, pero es igual de importante y los empresarios buscan ser cuidadosos para no cometer ningún error que dificulte la venta y tratan de conseguir que se posicione bien en las búsquedas de Google.

Los clientes tienen a menudo falta de confianza a la hora de comprar online y habiendo ya una tienda física, siempre que esté a su alcance, podrían dejar de lado la página web, es por esto que se obtienen indicadores de confianza y se busca tener simplicidad en la compra y canal post venta para reconfortar la tranquilidad del cliente y que no se arrepienta de la compra, logrando futuras ventas hacia el mismo cliente.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	36/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





También es importante aportar la máxima seguridad posible en cuanto al pago, evitando estafas o engaños externos a la página que puedan hacer perder credibilidad y seguridad a la empresa (Firvida Martín, 2018).

Es mucho más fácil informar a un cliente sobre los productos o cualquier duda en persona, al estar acostumbrado a hacerlo en un establecimiento físico, cambiar el modus operandi de una página web puede ser costoso ya que es telemático, aun así, se puede lograr poner todas las facilidades posibles para que no sea necesario preguntar o para que sus preguntas tengas fácil respuesta e inmediata, implementando canales de atención al cliente. Para ello el diseño de la página web es fundamental, la navegabilidad tiene que ser clara para poder encontrar lo que se busca de forma rápida y sencilla, además de ser atractivo y visual para atrapar a los clientes potenciales que visiten la tienda online (Tilves, 2016).

En la nueva tienda online, como ya hemos comentado, la atención al cliente funciona de forma diferente y puede resultar un aspecto decisivo en la fidelización de los clientes. Una efectiva atención al cliente tanto antes de la venta como después es de vital importancia y puede ser un efecto diferenciador clave entre la competencia, los retailers tratan de responder las posibles dudas en el menor tiempo posible y con claridad, atender posibles contratiempos con amabilidad y soluciones y resolver con eficacia cualquier incidencia. El objetivo es adelantarse a esto con un apartado de preguntas frecuentes donde se aporte una gran visibilidad acerca de la preocupación por los clientes y es de gran utilidad para cualquier circunstancia que concierne a los visitantes de la web. Una vez el comercio crezca y esté estabilizado, la gestión de este apartado cobra más importancia y es necesario tenerla activa para defender la identidad de la empresa por lo que no es extraño encontrarse casos en los que se delega esta tarea y se ofrece el mayor número de canales de contacto posibles; como un email, un teléfono, tickets, chat en tiempo real, etc. (Crear Tienda Online de Éxito, 2020).

Las devoluciones también son un aspecto complicado y difícil de solventar en una tienda online, por lo que es muy importante tener visible y definida la política de devoluciones de la empresa, pudiendo utilizar la sede física como complemento para facilitar tanto al cliente como a la propia empresa la agilidad y el funcionamiento de éstas.

Hoy en día cada vez más tiendas abren su formato online y aquí la competencia es mucho mayor y diferente a la de la venta tradicional, la guerra de precios está mucho más abierta. Es bastante más fácil para los clientes comparar en tiendas de forma online y la oferta de productos es bastante más amplia por lo que al no tener presente el

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	37/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



producto para ver su calidad, el sabor o si te queda bien; los clientes suelen buscar el precio más bajo, como solución es recomendable ofrecer un valor añadido a través de servicios exclusivos o testimonios de otros compradores que han quedado satisfechos (Firvida Martín, 2018). En una guerra de precios las grandes empresas como Amazon siempre saldrían ganando, los beneficios sobre un producto similar o del mismo sector serían menores y la comparativa siempre perjudica al pequeño comercio, por ello se buscan otras formas de competir como la aportación de mayores comodidades, facilidades, el cuidado con cada aspecto visual de la tienda online y tratar de transmitir confianza.

Un punto crucial para el devenir de la empresa es calcular un presupuesto aproximado de los gastos principales de la tienda online tales como la publicidad, los envíos o el embalaje, identificar de qué manera se pueden reducir esos gastos y saber si las operaciones van a ser todas por cuenta propia o si resulta más rentable externalizarlas. Los comerciantes últimamente aprovechan oportunidades como las redes sociales que son gratuitas, para maximizar la visibilidad de la empresa, al igual que dar la oportunidad de compartir la tienda de forma online con contenido asociado a los productos (Sancho Martínez, 2020).

Si bien ya es importante publicitar la empresa especialmente al inicio cuando se tiene una sede online, tener redes sociales de la misma es igual de importante, a través de ellas se puede establecer una estrategia clara para aumentar las ventas, se tiene un contacto más directo con los clientes y se les conoce mejor, aumenta la cercanía con ellos y se sienten escuchados. A través de publicaciones el negocio online puede promocionar mejor sus productos, ofertas o novedades de la tienda virtual o incluso de la tienda física también, son una forma de llamar la atención y alcanzar un mayor número de personas ya que son muy utilizadas, se puede tener más de una si es preferible. Es conveniente escoger la red social según el tipo de clientes que frecuenten el negocio online, ya que hay unas más frecuentadas por jóvenes o más especializadas para otros sectores, las más utilizadas son Instagram, Twitter, Facebook o Pinterest.

Muchos clientes pueden conectar con la página web de la empresa y su tienda a través de la propia red social y es que muchos usuarios suelen buscar y comprar directamente desde estas plataformas. En algunos casos hasta se contrata un Community Manager<sup>18</sup> para que lleve todas las redes sociales de la empresa y las

<sup>18</sup> Profesional responsable de construir y administrar la comunidad online y gestionar la identidad y la imagen de marca, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans en internet. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	38/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



gestione de tal manera que no se pierda la actividad, es otra manera de incrementar la atención al cliente.

Dentro del marketing existen dos estrategias que ya hemos comentado en epígrafes anteriores y que sirven para conseguir visitas a la web, son el posicionamiento orgánico de buscadores (SEO) y la publicidad de pago (SEM). Hay que invertir en anuncios para poder publicitar la empresa y llegar al máximo número de clientes potenciales posibles, a largo plazo la tienda online podrá aparecer en búsquedas directas, aumentando la rentabilidad y la notoriedad del negocio. Con estas estrategias podremos hacer un seguimiento de la proporción de clics en nuestra página o cuántas veces ha buscado alguien un producto relacionado con la tienda y se ha metido en el enlace.

Determinar la forma en la que llegarán los pedidos a los clientes es la clave de la tienda online y una decisión que puede manejar el mismo empresario o se puede contar con un servicio de logística externa que se encargue de los pedidos y dedicar más tiempo a la venta y la prosperidad de ambas sedes en conjunto. Automatizar cuantas más tareas posibles es de gran ayuda para compaginar la tienda física con la online y rentabilizar el esfuerzo, para ello se suelen llevar a cabo tareas como generar emails automáticos para que el cliente sepa que se ha realizado correctamente su pedido con su seguimiento incluido, pedidos a proveedores automáticos para cuando un stock se encuentre en un nivel determinado, etc.

Provieniendo de la venta tradicional es muy probable que el conocimiento sobre internet y la venta online no sea el mejor, es necesario estar familiarizado y tener un entendimiento mínimo acerca de este canal puesto que para tener una tienda online hace falta tener conocimientos de sistemas y tecnologías, de lo contrario es mejor contratar a alguien que aporte esa información que se necesita para llevar adelante el negocio.

Contactar con buenos servicios externos a la empresa, como los proveedores y el servicio de transporte, es muy importante dedicarle tiempo este aspecto haciendo extensas comparativas y viendo rentabilidad y capacidad de la empresa para optimizar los resultados, esto requiere de mucha dedicación e intuición (Firvida Martín, 2018). Para la organización y gestión interna la selección de proveedores es fundamental cuando una empresa se adentra en la omnicanalidad. Se puede seguir contando con el mismo proveedor y stock que con la tienda tradicional pero también se pueden cambiar o añadir más, este tipo de decisiones son muy importantes para el futuro de la empresa en ambos canales y estas situaciones pueden resultar difíciles de manejar ya que estos

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	39/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



proveedores son una pieza clave en términos de coste, calidad, seguridad, servicio y responsabilidad social (Sancho Martínez, 2020).

Hay ciertos aspectos legales que hay que cuidar, al tener antes una tienda física, requisitos como estar dado de alta en Hacienda y Seguridad Social estarían cumplimentados, con una tienda online es necesario cumplir con otros requisitos legales como los avisos de cookies<sup>19</sup>, especificar condiciones de venta, el derecho de desistimiento<sup>20</sup>, la política de privacidad y protección de datos y proporcionar la información legal de la actividad de la tienda online.

Los sistemas de pago pueden ser un quebradero de cabeza puesto que son diferentes a la forma en la que se suele hacer en una tienda física, es necesario que el sistema de pago sea transparente, cómodo y seguro, se deben tener integradas las principales plataformas de pago locales, el Delivery Manager de Stratesys Carlos Muñoz habló de su importancia (Tilves, 2016) *“Debemos tener en cuenta que un cliente que no tiene la posibilidad de utilizar su medio de pago preferido es un cliente que muy posiblemente nunca más venga a nuestra tienda online”*.

#### 4.2.2 Casos de éxito

A continuación, se muestran algunos ejemplos de empresas reconocidas actualmente que lograron expandirse al canal online con acierto y consiguieron que la empresa progresase y alcanzase sus metas.

LamejorNaranja.com: Este es un negocio familiar que llevaba vendiendo de forma tradicional 13 años y se dedicaban a cultivar naranjas valencianas para luego venderlas. En 2002 crearon la página web lamejornaranja.com y pasaron a tener una tienda online siendo una de las empresas pioneras en hacerlo. Los pedidos comenzaron a realizarse por email y fueron mejorando con los años, en 2015 ganaron el premio al mejor eCommerce. Su negocio consiste en vender naranjas 100% naturales y de Valencia cultivadas por ellos mismos, un producto que puede ser deseado por cualquier parte de España y de no contar con la página web sólo se podría acceder a ellos yendo a la propia ciudad. Han sabido diferenciarse de la competencia aportando como valor

<sup>19</sup> Archivo de pequeño tamaño enviado por un sitio web y almacenado en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del navegador. Así, es posible identificar al usuario que visita un sitio web y llevar un registro de su actividad en el mismo. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/cookies-en-informatica-que-son-y-para-que-sirven>

<sup>20</sup> La facultad del consumidor y usuario de dejar sin efecto el contrato celebrado, notificándose así a la otra parte contratante en el plazo establecido para el ejercicio de ese derecho, sin necesidad de justificar su decisión y sin penalización de ninguna clase. <https://www.cecarm.com/emprendedor/puesta-en-marcha/el-derecho-de-desistimiento-en-la-compra-online-37965>

Código Seguro De Verificación:	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	Estado	Fecha y hora
Firmado Por	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
Observaciones		Página	40/71
Url De Verificación	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





añadido la posibilidad de pagar pedidos una vez los han recibido y probado, dando muestra confianza y de seguridad en ellos mismos (Fullweb Community, 2017).

Feretería.es: Es una empresa con más de 100 años de antigüedad y en 2013 el dueño decidió combinar su tienda de venta tradicional con el eCommerce, gracias a eso han conseguido alcanzar medio millón de usuarios en su tienda online y aumentar su catálogo de productos por más de 300.000 con una selección de buenos proveedores, además gracias al éxito de la venta online han logrado abrir otras 4 sedes físicas, con una retroalimentación positiva. La razón de su éxito se debe a la relación calidad-precio, que se hacía más notoria vía online, su actualización constante y su cuidada atención al cliente, con envíos lo más rápidos posibles. Son un equipo compuesto por 20 trabajadores entre los que se reparten bien las tareas y saben qué tienen que hacer y de qué manera.

Barrabés.com: Es un negocio familiar que se centra en vender artículos de esquí y montaña, el negocio tiene casi un siglo de antigüedad. Gracias a un congreso internacional de Física en 1995 pudieron descubrir qué era internet y adentrarse un poco más en ese mundo con lo que un año más tarde abrieron su propia página web, Barrabes.com creada para formar una comunidad de aficionados a estas actividades. La comunidad fue creciendo y entonces decidieron incluir artículos para venderlos de forma online en la misma página web, el éxito fue inmediato y se convirtieron muy pronto en la tienda online de esquí y montaña de referencia en España. Hoy en día han aumentado su alcance hasta llegar a más de 60 países por todo el mundo y también incrementar por 7 el número de sus tiendas físicas.

## 5. FACTORES DE RIESGO ACTUALES PARA LAS TIENDAS FÍSICAS

Como ya hemos visto el comercio online tiene numerosas ventajas sobre el tradicional y en los últimos años la diferencia entre ambos ha ido incrementando y los nuevos emprendedores inician su actividad en el mundo online, así como comercios tradicionales actuales cambian su forma de actuar o añaden una sede de su negocio en internet para incrementar sus ventas y reconocimiento. Con esta tendencia se teme que la venta tradicional pueda desaparecer y que el mundo online se coma al tradicional por completo, provocando graves crisis en éstos, la realidad es que las tiendas físicas del pequeño comercio sufren mucho con esta adversidad mientras que el gran comercio y los grandes almacenes se mantienen.

Si investigamos sobre la progresión de la venta tradicional estos últimos años podemos comprobar cómo de negativa está siendo la tendencia de las tiendas físicas.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	41/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



En 2017 más de 16.000 empresas de comercio con menos de 10 personas al frente tuvieron que cerrar, no tenían los recursos ni la disposición necesaria para seguir adelante con el negocio y el volumen de ventas no llegaba a ser suficientemente eficiente como para mantener abierta la tienda (González R. , 2019).

A continuación, se desarrollan algunos de los factores de riesgo que sufre el canal offline en la actualidad.

#### Tamaño del comercio

A pesar de que el comercio online sea muy dañino para la venta tradicional, no afecta igual para todos, hay una gran diferencia entre el pequeño y el mediano y gran comercio. La facturación offline del mediano y gran comercio aumenta y la del pequeño comercio disminuye, tienen tendencias opuestas.

Es bastante difícil ofrecer buenas experiencias de compra en comercios pequeños, el valor del producto no lo es todo y se les da mucha importancia a aspectos externos, además de que tener más de un punto de venta siempre va a ser más productivo y aumentará el nivel de ventas, pero esto sólo está al alcance de comercios más grandes. Los grandes comercios, además, pueden obtener mejores márgenes comerciales debido a su mayor capacidad de compra y disponen de cuantiosos recursos para subsanar la competencia del comercio online. Podemos asegurar que el porcentaje más grande de tiendas físicas que sufren más con la aparición de la venta por internet corresponde sin lugar a duda al pequeño comercio, y son éstos los que más están desapareciendo estos últimos años.

#### Verticalización del sector

También hay que tener en cuenta, que en este momento se está dando una tendencia a verticalizar el retail físico, es decir, las marcas de fabricantes cada vez más venden directamente al consumidor, antes tenían la visión de mercado que les llegaba a través de sus distribuidores, pero han aprovechado las necesidades de sus clientes y han querido añadir valor al producto a través del valor de las experiencias (Martínez Pérez, Blog Retail marketing Celestino Martínez Web site, 2020). Las marcas buscan dar una identidad a la empresa y buscan la posibilidad de hacer eventos o relacionar al cliente con la marca para que, en vez de simplemente comprar el producto en una tienda, viva una experiencia antes de obtener el producto que le de valor añadido a la compra y aporte publicidad y fidelización del cliente, el comercio minorista se ve perjudicado por esta última tendencia ya que las marcas prefieren vender en sus propias tiendas.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	42/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Las marcas, siguiendo con la tendencia que tienen de verticalizar sus ventas, optan por reducir sus distribuidores, buscan que en todos los puntos de venta donde se presentan sus productos se mantenga el valor de la empresa y no se pierda su identidad, que puedan ser reconocidos fácilmente y asociados con calidad. La idea es que no pierda el valor de su marca, por ello quieren evitar descuentos excesivos de sus productos y que se presenten al público de una forma determinada. Por tanto, aquellas tiendas físicas que distribuyen productos de marcas que venden directamente al consumidor o que puedan abrir una red de tiendas tienen más posibilidades de cerrar y de sufrir más su abandono, por lo que se ven más expuestas. En cambio, aquellos retailers que vendan productos propios y no dependan tanto de marcas externas se verán menos perjudicados por esta tendencia.

Para prevenir esta situación los comerciantes suelen hacer una investigación sobre las marcas más valoradas que venden productos en su tienda, es muy útil para predecir posibles movimientos que los atañe a largo plazo, tratan de descubrir si su catálogo de productos tiene algún cambio en especial, así como su página web o sus outlets para desarrollar una conclusión que les haga saber si esas marcas próximamente van a cambiar su política de distribución y se puedan ver afectados por ello.

Pueden llegar al caso de que, después de la investigación, los comerciantes descubran que una marca está teniendo problemas con la audiencia, que planea futuras campañas que no les convenzan o que quiere prescindir de ellos para una verticalización de sus ventas, si esto ocurre los retailers buscan sustitutos con antelación para no sufrir las consecuencias y saber de qué manera dirigir el negocio a partir de ese momento, pudiendo haber cambios en cuanto a la redirección de su público objetivo, cambios en la presentación del resto de productos o acerca de la especialización.

Este problema, aunque pueda identificarse con antelación es difícil de solventar puesto que las soluciones no siempre deparan a un resultado mejor que la situación actual de la empresa, los proveedores que sustituir o los cambios obligados a realizar tienen el riesgo de presentar resultados negativos para el negocio. Por otra parte, los clientes ya están acostumbrados a los productos de esas marcas y también se ven afectados pudiendo disminuir el volumen de visitas a la tienda pese a mejorar las relaciones de la empresa.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	43/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



### Menor dependencia de la venta física

Cada vez se depende menos del comercio físico, hoy en día aquellas tiendas físicas que han decidido innovar en su momento vía internet y se encuentren en ambos lados de la disputa ven menos necesario mantener abiertas sus puntos de venta físicos porque ya no son indispensables para atender a la demanda, les puede salir más eficiente cerrar algún punto de venta para priorizar la venta online y actualizar el resto de tiendas físicas con sistemas que compatibilicen la sede física con la online a través de puntos de recogida de pedidos, devolución de compras por internet etc.

Zara es un gran ejemplo de esta situación ya que ha cerrado varios de sus puntos de venta físicos y, al mismo tiempo, ha ido aumentando su facturación online. Inditex estos últimos años ha aumentado sus ventas con estrategias como incrementar sus esfuerzos en la venta online y transformar sus tiendas, Esta empresa ha decidido absorber locales pequeños y abrir flagships<sup>21</sup>, que además de aumentar su venta online, ha provocado que su facturación por tienda se eleve un 28,7%. Inditex ha buscado optimizar su venta tradicional reduciendo su número de tiendas físicas y aumentando el tamaño de las restantes hasta un 50% y buscando las mejores ubicaciones posibles (Osorio, 2019). Al disminuir la venta tradicional y con el alza de la venta online, la red comercial física perdía eficiencia con respecto a la demanda y a los beneficios finales, el plan consistía en basar el crecimiento de las ventas en el mundo online y que las tiendas jueguen un papel clave en el apoyo hacia la venta digital, con sistemas anteriormente mencionados relacionados con las entregas, devoluciones o almacenes con un stock unificado. El hecho de reducir el número de tiendas a cambio de formar megatiendas ha disminuido los costes como los alquileres y ayudan a gestionar de forma más eficiente el stock.

Por supuesto, esto no está al alcance de todos los retailers que venden en tiendas físicas y que incluso se han dispersado con una sede online, es por esto que las grandes empresas siempre van a tener ventaja en cuanto a competir se refiere porque disponen de más recursos y un colchón de seguridad más amplio, todas las modificaciones hechas por Inditex que les permite sobrevivir e incluso avanzar en las dos plataformas de venta en lugar de quedarse atrás suponen lo contrario para el resto de pequeños comercios.

<sup>21</sup> Tienda que busca proporcionar una experiencia de compra única a través de una propuesta comercial exclusiva.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	44/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



### Desertificación comercial

Podemos añadir que el precio de los alquileres ha aumentado estos últimos años y más en las calles comerciales más transitadas de las ciudades más importantes, la idea de Zara de disminuir puntos de venta y formar grandes tiendas se vio muy favorecida por esta razón, pero los pequeños comercios no pueden competir con estos precios altos que les desplazan hacia el hundimiento del negocio y les hace más difícil sobrevivir al eCommerce porque no disponen de la facturación suficiente para ello.

Las calles comerciales principales, además de por el aumento de precios, desplazan a los pequeños comercios porque se llenan de tiendas de marcas, muchos retailers independientes se ven obligados a acudir a zonas secundarias o a cerrar. A veces desplazarse a una zona secundaria donde el alquiler es más barato no resulta rentable debido a la desertificación comercial, esta desertificación aparece porque el entorno de la tienda es menos atractivo para el cliente, vender a veces no depende de uno mismo y es que irse a alguna ubicación lejana solo para visitar una tienda es menos llamativo que pasear por una calle llena de tiendas y decidir en cual entrar y en cual no. A veces hay incluso dificultades para acceder a esa localización como las barreras urbanísticas, despoblación de los centros en algunas ciudades, escasos aparcamientos, envejecimiento de la ciudad, etc. Muchas tiendas físicas se ven afectadas por este problema, en especial las textiles, donde se ven alejadas de la zona de influencia mayor y donde transita más su audiencia, no solo perdiendo clientela, sino que además se la está llevando la competencia, una competencia con un poder adquisitivo mayor.

### Política promocional desactualizada

Desde hace unos años, el número de promociones a lo largo del año en las empresas ha aumentado considerablemente para incentivar las ventas, sumando a las campañas de rebajas otras como el Black Friday<sup>22</sup>, el Cyber Monday<sup>23</sup> o días propios de las empresas, como el Singles Day en Alibaba o el Prime Day de Amazon. A las promociones hay que añadir formatos de venta con descuentos como los outlets y las ventas privadas. Todo esto ha provocado consecuencias en el mercado, empezando por la pérdida de impacto, desde hace varios años las promociones permanentes por parte de las tiendas provocan que los clientes pierdan el entusiasmo por acceder a la tienda e incluso llegar a hacer cola para ser el primero en entrar. En el Black Friday, por

<sup>22</sup> “Viernes Negro” en español, festividad con origen en Estados Unidos que supone un gran fenómeno para el comercio minorista, las empresas suelen ofertar sus productos durante su duración. Se celebra el viernes siguiente al día de acción de gracias, pero las ofertas se pueden extender por varios días o semanas.

<sup>23</sup> Otra celebración que surgió a partir del Black Friday en 2005 para impulsar el comercio electrónico. Se celebra el lunes siguiente al día de acción de gracias y también se puede durar más días.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	45/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



ejemplo, pasó de ser un día puntual a casi una semana y esto hizo que disminuyese la afluencia de los clientes a las tiendas físicas (Martínez Pérez, Blog Retail márketing Celestino Martínez Web site, 2020).

Esto se debe a varios factores, por un lado, la actividad de esas promociones se está dando en el mundo online, donde también se puede encontrar la rebaja de precio del producto que se busca, el stock ya suele estar unificado y se evitan aglomeraciones, tiempo de espera en colas y estrés a la hora de la comprar, siendo mucho más cómodo hacerlo desde casa sin esos inconvenientes.

Por otro lado, el continuo abastecimiento de promociones por parte del mercado hace que el cliente asuma que el precio volverá a bajar tarde o temprano, que la oportunidad no es tan especial y desaparece la sensación de tener que ir a la tienda justo en ese momento o ese día, de lo contrario se quedaría sin el producto que desea.

Esto perjudica a todo el sector de venta tradicional, pero especialmente al pequeño comercio ya que posiblemente ni si quiera se pueda permitir esa promoción permanente, perdiendo la posibilidad de persuadir a sus clientes y siendo inferiores con la competencia en cuanto a nivel de precios, teniendo por ello un menor volumen de ventas.

Las políticas de promociones más agresivas están fuera del alcance de los comercios más pequeños, su margen comercial es más ajustado y no se pueden permitir reducir este margen medio de su producto para atraer clientes y fidelizarlos porque no pueden costearse esa pérdida puntual de beneficios. Esta tesitura, a su vez, les hacen parecer menos atractivos para los clientes y perder enteros en momentos en los que las ventas se concentran, siendo absorbidos por el gran comercio.

Esta situación se sufre especialmente en el sector textil, donde los pequeños retailers concentran sus esfuerzos de promociones en dos campañas al año, como la de Navidad, cuando la competencia es muy fuerte y su venta, por tanto, es escasa, teniendo que reducir considerablemente sus precios para deshacerse del stock que les sobra, esta polarización de ventas también les perjudica cuando pagan a sus proveedores el stock inicial que les solicitaron, del cual no han vendido prácticamente nada porque no han obtenido los beneficios que se esperaban, este pago se hace a principios de temporada, y al final, apenas recuperan el coste del producto que liquidan.

La complicación del retailer que no pueda actualizar su política de promociones es muy importante, su única manera de competir es con descuentos muy grandes, que hacen perder su eficacia con un margen de beneficio muy bajo, si se sigue esta

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	46/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



metodología llegaríamos a una situación que podría derivar en la quiebra de los pequeños comercios y, por ende, una reducción importante y casi total de la venta física.

Los dueños de empresas físicas buscan por tanto una solución para cambiar esta realidad, para ello se está siguiendo la tendencia de averiguar en qué momentos del año los competidores piensan hacer promociones de sus artículos y también comparan años anteriores para saber si son rentables o no, muchas veces es importante decidir si participar o no en según qué campaña de rebajas pensando en una fuerte competencia o en un stock demasiado grande al tener pocas ventas, pueden decidir que no es rentable vender en días clave como el Black Friday donde la mayoría de la competencia rebaja ampliamente sus productos y por ello piensan que los suyos no van a ser comprados, pero de lo contrario es posible que al no promocionar sus productos se venda menos y el stock a liquidar sea mayor, obligando con ello a una posterior rebaja más agresiva para liberar el stock (Martínez Pérez, 2020). Esta gran duda es muy significativa para el pequeño comercio físico actual, que desconoce cuál podría ser la mejor opción.

Ante esta circunstancia lo interesante es investigar sobre el tiempo de las promociones y saber de antemano si la empresa está interesada en intervenir o no para que el negocio se haga más reconocible entre la audiencia y no se quedé atrás, pero sin excederse en la involucración de las promociones puesto que pueden sufrir la absorción de la atención por parte de empresas mayores.

#### El comercio electrónico como la gran amenaza

En cuanto al futuro de la venta tradicional, hemos visto que existen muchas amenazas para el devenir del sector, pero la más importante y la que nos incumbe es el comercio electrónico.

En el mercado hay varios sectores que se han pasado en gran parte al comercio online, ya sea porque son más fáciles de vender y de llegar a los clientes, por el precio o por comodidad, el sector moda se ha expuesto en un 61% al comercio por internet, el de viajes en un 59% y otros sectores, como la alimentación, con solo un 20% han estado menos expuestos al impacto del comercio electrónico.

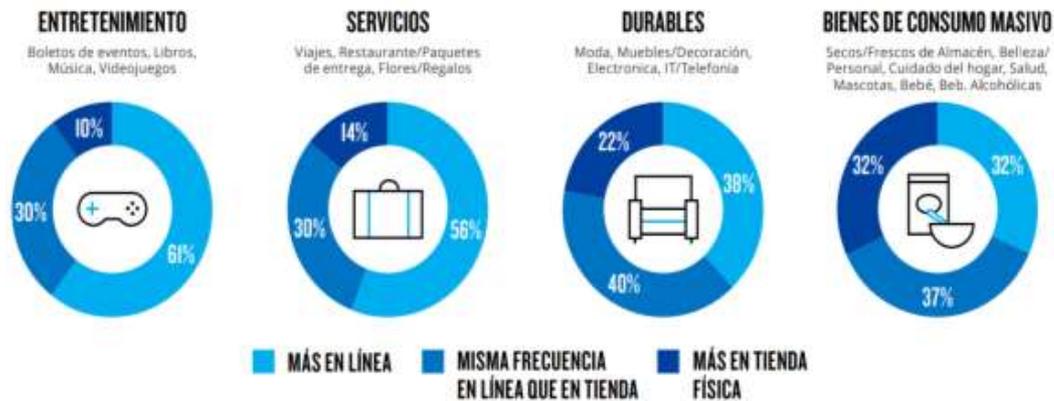
En 2018 podemos ver la preferencia de compra de los clientes según el sector, destacando el entretenimiento y los servicios, esencialmente por la comodidad de compra online y tener disponible el producto de forma virtual, en cambio en cuanto a los bienes de consumo, la tienda física sigue pudiéndose equiparar a la online por la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	47/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



importancia de su frescura o la información que se puede obtener en el propio establecimiento (The Nielsen Company, 2018).

Figura 12. Porcentaje de consumidores según su frecuencia de compra online



Fuente: Encuesta global sobre comercio online de Nielsen (2018)

Aunque la compra de los bienes de consumo siga teniendo a las tiendas físicas bastante presente, esto podría cambiar en pocos años, el Líder del Comercio Electrónico de Nielsen Corea Ji Hyuk Park, basándose en que las ventas de productos de consumo a través del canal online en Corea suponen el 20% comparado con el 7% global, declaró lo siguiente:

El desarrollo del comercio electrónico en Corea del Sur fue similar a lo que estamos viendo hoy en muchos mercados. Inicialmente mostraron una penetración mayor en viajes y moda, pero a medida que los consumidores se familiarizaron con el proceso de compra en línea y comenzaron a confiar en él, se mejoraron las ofertas de los detallistas, y se comenzaron a aventurar en categorías como belleza, productos infantiles y comestibles, y luego en áreas que muchos pensaron que no tendrían éxito en el comercio electrónico, como productos frescos. (The Nielsen Company, 2018, pág. 8).

Hace sólo 2 años el comercio electrónico en España facturó casi 40.000 millones de euros, con un aumento en el último trimestre de un 30% con respecto al año anterior (Comisión Nacional del Mercado y la Competencia, 2019), estos son datos demoledores en cuanto a la evolución del comercio online, porque el aumento de éste, como es obvio, provoca la disminución de la venta física.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	48/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Como hemos visto anteriormente la inmensa mayoría de los comercios que están cerrando son comercios pequeños, comercios que no suelen tener la posibilidad de estar presente tanto en el mundo físico como en el online. No quiere decir que teniendo una tienda física y abriendo un negocio online esté asegurado el resurgir y se mantenga el negocio con la involucración en ambos canales puesto que para transcribir un negocio de un canal a otro se requiere de especialización y una inversión determinada que es más difícil de obtener para un comercio pequeño que dispone de pocos recursos. Cada vez hay más casos de retailers que intentan empezar a la desesperada su aventura en el mundo online para rescatar su negocio tradicional y sufre las consecuencias al obtener resultados inversos a los esperados y viéndose superados por la situación, en el comercio online también hay mucha competencia con más recursos y poder, y empezar en él con numerosos gastos y una sede física que mantener es muy arriesgado.

#### Altas expectativas de los clientes

A través de internet llegan las últimas tendencias para una parte muy importante del mercado, productos que pueden resultar interesantes para los clientes, a partir de estas tendencias el cliente intenta saber más y realizar una búsqueda mayor, se interesa por el producto, la marca, posibilidades, etc. En este aspecto Amazon cobra mucha importancia puesto que actúa como buscador y ya en 2017 superó a Google como buscador de productos, la audiencia quiere ver opiniones de diferentes usuarios, tipos de producto similares o sus características. A partir de esta búsqueda el usuario se puede interesar más en el producto y realizar una más específica incidiendo en la página de la marca, comparaciones en YouTube, videos de test, etc. En el canal online el cliente tiene numerosas opciones para conocer el producto y generar unas expectativas determinadas que procederán a la compra, esto también puede hacer que el cliente se acerque a la tienda física si está a su alcance y comprar el producto viéndolo físicamente, pero para que la tienda física tenga éxito es necesario una experiencia óptima y que cubra las expectativas con las que viene desde el otro canal y aprovechar esa oportunidad.

Cada vez es más frecuente que un cliente que visita una tienda física haya hecho una previa investigación acerca del producto que quiere comprar o de la tienda que va a visitar, ya sea a través de Google, redes sociales o su propia página web. Para que un cliente quede satisfecho con la compra en tienda física será necesario que el retailer aproveche la oportunidad y ofrezca una buena experiencia de compra que añada valor a adquirir el producto en el establecimiento, así como aportar posibles servicios que

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	49/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



interesen al cliente. El cliente tiene que quedar satisfecho y cubrir las expectativas con las que viene tras haber indagado de forma online y comparar entre varias posibilidades, desde hace años cada compra es un examen para una tienda tradicional.

#### Falta de especialización

Cuando una tienda trata de vender de una forma generalista siempre va a tener una fuerte competencia en prácticamente todos los productos que ofrece, una tienda que venda diferentes tipos de productos, pero sin especializarse en ninguno, en numerosas ocasiones no podrá satisfacer al 100% las necesidades de sus clientes puesto que éstos pueden buscar un tipo de producto en concreto y no ven tantas opciones porque la tienda está demasiado repartida.

Ante este factor de riesgo, los comerciantes de tiendas físicas buscan primero conocer el nivel de especialización de su negocio y saber si es suficiente para destacar entre la competencia y tener una audiencia fiel que confíe en sus negocios. Puede darse el caso de descubrir que la especialización no es suficiente y que por ello el volumen de ventas no representa el valor de los productos que se ofertan.

Es por esto por lo que la hiperespecialización se convierte en una realidad como alternativa a este factor de riesgo para las tiendas físicas, especialmente para los pequeños comerciantes. La hiperespecialización consiste en especializarse aún más sobre el tipo de producto que se va a vender, por ejemplo, una tienda de calzado que se especializa en zapatos de traje elegante, en zapatillas de running o en zapatos con tacón. De esta forma el número de clientes objetivo se reduce considerablemente y aunque pueda parecer perjudicial se consigue una satisfacción completa por parte del usuario y una experiencia que se busca además de diferenciarse de la competencia, la tienda se coloca en un sector de mercado que puede dominar y que no está tan habitado (Martínez Pérez, 2020). Las expectativas de un cliente que va a comprar unos zapatos para una boda se verán más satisfechas en esta tienda que en otra que venda calzado o en otra que venda todo tipo de ropa, se reduce la búsqueda y se sobreentiende la especialización de la tienda y, consecuentemente, son mayores los conocimientos de los empleados que pueden ayudar al cliente y que añaden valor al producto para competir con el canal online.

Además de los productos se pueden añadir unos servicios u otras experiencias que sean complementarias al sector en el que se trabaja y estén relacionadas con los clientes que visitan la tienda, como ofrecer un día en la montaña en una tienda de zapatos para ese tipo de deportes.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	50/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Para que esta estrategia funcione es necesario estar seguro de que la especialización sería eficiente ya que al reducir el target group los clientes que visitarían la tienda, aunque aumentara su fidelidad, serían menos y por ello es muy importante llegar a estos clientes buscando publicitarse donde sea necesario y sabiendo cómo llegar a ellos, ya que están muy definidos.

Aun sabiendo que la hiperespecialización es viable hay que tener en cuenta hasta qué punto es viable, ya que una especialización demasiado exagerada podría acabar en un comercio insuficientemente habitado donde no hay potencial para mantener un nivel de ventas apropiado.

La conclusión es que, pese a que esta estrategia puede ser útil para esquivar este factor de riesgo, también es muy arriesgada por sí misma, la ejecución es complicada y necesita de profesionales que estén seguros de su éxito a largo plazo. La elección de llevarla a cabo debe estar bien estudiada con antelación y ante una situación límite del negocio.

#### Experiencia de compra insuficiente y obsoleta

Muchos retailers se han visto por detrás después de la aparición del comercio electrónico porque no han sabido reinventarse ni probar nuevos métodos para atraer al cliente cuando la venta se hace más fácil de forma online, tratan de buscar mil maneras de añadir valor al producto que venden con la aportación de una experiencia enriquecedora.

Para conseguir una experiencia de compra lo suficientemente atractiva y pragmática los retailers tienden a echar un vistazo a los demás establecimientos que frecuenta su audiencia y no solo de su mismo sector, de esta forma saben a qué tipo de experiencias están acostumbrados sus clientes, y con ello, su nivel de exigencia. También buscarán conocer sus gustos, qué otros comercios les atraen y qué tipo de estímulos les agradan.

Para un dueño de un negocio físico tener un conocimiento mínimo sobre a lo que se enfrenta su tienda después del análisis de la competencia es igual de importante que valorar de qué manera podría cambiar sus experiencias de compra desde diferentes perspectivas y teniendo en cuenta cada detalle de la propia tienda, valorando los resultados de esta previa investigación se puede llegar a una conclusión que le permita saber qué aportar a su tienda para mejorar su recepción por parte de los clientes, es importante no copiar literalmente ideas originales de otros establecimientos porque causaría rechazo una imitación tan evidente y evocaría debilidad.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	51/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



La importancia de la experiencia de compra es algo que hemos repetido mucho, la desaparición de la tienda física está muy relacionada con esto, especialmente para los pequeños comercios, pero incluso hasta la tienda más famosa puede caer si no evoluciona.

El ejemplo más claro lo tenemos con Toys R´ Us, que era una empresa muy conocida por todo el mundo pero que en su tienda solo se exponían los juguetes dentro de las cajas, con pasillos largos y estanterías repletas, sin mucha diferencia a lo que podríamos encontrar online, o incluso peor porque por internet un niño puede ver como se prueba el juguete o que variedades tiene dentro de lo que busca, esta compañía ha tenido que cerrar muchos de sus puntos de venta por que su experiencia de compra no era lo suficientemente satisfactoria para su target group, los niños. A los niños no les gusta ir de compras pero si van a una juguetería seguro que su opinión es diferente, otras tiendas han evolucionado aportando la posibilidad de probar el producto, de tener un diseño más innovador y atractivo como la puerta pequeña de Imaginarium, que aporta identidad a la empresa y persuade al cliente añadiendo valor a una experiencia de compra que no se puede encontrar por internet y que hace que los niños tengan ganas de pasar la tarde en la tienda rodeados de lo que más les gusta. Toys R´ Us pasó a convertirse en un almacén de juguetes donde quedó clara su obsolescencia experiencial y ha sufrido con claridad los efectos de la venta online.

La gente prefería comprar el juguete por internet en Amazon donde además de ser más cómodo, era más barato, esto le costó el cierre de 800 tiendas por todo el mundo, más de 30.000 despidos y una deuda de más de 5.000 millones de dólares (Ponce, 2019).

Este declive fue más severo en Estados Unidos, pero en ese mismo país Toys R´ Us ha vuelto a abrir tiendas más pequeñas con un modelo de negocio diferente, habiendo aprendido de sus errores dejan probar los juguetes antes de comprarlos, hay expertos que explican las características de los juguetes y demás estrategias innovadoras. Venden menos juguetes que en su etapa anterior, centrando sus esfuerzos en la propia experiencia de compra, haciéndola más interactiva (Brian Ries, 2019). Además, ya cuentan con un canal online donde poder competir.

### Escasa digitalización

La escasa digitalización es un factor de riesgo que está provocando que las tiendas físicas se estén quedando anticuadas y esto causa rechazo a los clientes, con el paso de los años y la evolución de la tecnología cada vez queda más clara la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	52/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



necesidad de modernizarse y buscar alternativas para mejorar la calidad de la compra de un cliente.

Para una tienda física un modo de actualizarse y poder ser más competitiva puede pasar por la digitalización tanto de su negocio como de la experiencia de compra, no hace falta que la tienda tenga omnicanalidad en la venta para que su negocio se digitalice de alguna forma, una idea que varios retailers están tomando consiste en tener una página web que no sirva expresamente para la venta sino que se utilice a un nivel más corporativo, ofreciendo información del negocio y mostrando el catálogo de productos o dónde pueden encontrarlos, otra forma de digitalización es en la propia experiencia del cliente a la hora de comprar con sistemas de autocobro o pantallas informativas. Lo que se busca es utilizar las herramientas y recursos digitales para que la tienda sea más cómoda y eficiente suprimiendo problemas como la localización de productos, el control del stock, con más agilidad en el pago o mostrando atención al cliente de forma personalizada (Grande Pascual, 2020).

Estas sugerencias de digitalización requieren un coste económico y es por esto que, aunque tengan el conocimiento de lo que pueden aportar a su tienda, muchos retailers no tienen el suficiente poder adquisitivo para avanzar en esta diferenciación tecnológica y responder a las expectativas de los clientes actuales.

La tienda puede digitalizar un negocio incluso para analizar el comportamiento de sus consumidores y obtener datos referentes a la experiencia de compra, cuanto más digitalizado sea más preciso y avanzado será el sistema para saber a qué clientes dirigirse y de qué manera, lo que nos enlaza con el siguiente factor de riesgo.

#### Análisis del mercado pobre

Para una tienda física es muy importante saber que pasa dentro de su tienda, saber qué productos gustan más, cuál es el horario preferido para comprar en su tienda o sobre qué edad se mueven los clientes habituales según qué marca, ya hemos visto que el comercio online tiene mucha más ventaja sobre el tradicional en este aspecto porque en ese canal, es mucho más fácil analizar el comportamiento de los clientes, incluso llegan a conocer algunas de sus características personales a través de sistemas informáticos instalados en la tienda online.

Muchas tiendas físicas sufren respecto a esta característica pues utilizan métodos convencionales o simplemente tratan de sacar información simplemente hablando con el cliente o revisando los resultados de las compras al cabo del día para saber qué se ha vendido más, digitalizar el negocio físico pasa por implementar sistemas

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	53/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



que puedan ayudar a saber más acerca del comportamiento de compra en la tienda y de esta forma sacar ventaja sobre los competidores y adelantarse a ellos sabiendo cuál podría ser la nueva tendencia y qué se va a vender más la próxima temporada.

La digitalización de la analítica de los retailers es fundamental para saber en qué dirección va el negocio y revertir problemas identificándolos fácilmente, cambiando cosas de la propia tienda, ya sean empleados, disponibilidad o logística interna y puede hacer prevenir los problemas anticipándose a posibles desventajas futuras.

Este factor de riesgo puede resultar más sencillo de solventar puesto que por uno mismo se puede enumerar los indicadores que se tiene a mano para saber cómo funciona el establecimiento, si los resultados obtenidos tras tener en cuenta cada sistema de análisis de la tienda son insuficientes para saber de qué manera está funcionando el negocio entonces es necesario investigar sobre qué otros tipos de indicadores podrían ser de utilidad para llegar a conclusiones más funcionales y que mejoren el rendimiento de la tienda, así como su digitalización y encontrar nuevos métodos para medir esos indicadores.

Para ello es muy útil servirse de un asesoramiento profesional que esté más metido en el mundo de la estadística y actualizado con los métodos de hoy en día que puedan estar utilizando establecimientos del mismo sector.

Este proceso puede marcar la diferencia entre cerrar o no, pero para un buen análisis del mercado es también necesario una mejoría en la digitalización de los propios métodos de análisis, y, como ya hemos comentado, no todos los comercios se pueden permitir esta digitalización y les cuesta más llegar a un desenlace beneficioso para ellos.

Para los retailers la mejor forma de prevenir cualquier factor de riesgo es observando el entorno de la tienda física. Es muy importante tener conocimiento sobre otros negocios que la rodeen para saber cómo está funcionando la competencia. Si un comercio de un sector similar ha cerrado es importante averiguar las razones de su cierre y comparar ambas empresas para encontrar similitudes sobre el declive de su negocio. Por ejemplo, si una empresa ha tenido que cerrar porque su alquiler era demasiado alto y no podía afrontarlo se debe reconocer ese factor de riesgo y saber por qué no se pudo permitir el pago del alquiler, si estaba relacionado con otros motivos y sobre todo si eso puede pasar en el negocio propio (Martínez Pérez, 2020). El hecho de conocer el entorno permite prevenir situaciones complicadas que han tenido que resolver otros mercados y actuar antes de que se produzcan, como mover el

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	54/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





establecimiento de sitio y hacer un cambio de local si vemos que el precio del alquiler va a acabar afectando.

Lo mismo ocurre en el caso inverso, averiguar por qué un negocio de la competencia está triunfando y encontrar la clave para tenerla en cuenta o incluso copiarla, adaptándola al negocio y circunstancias para no quedarse atrás es muy utilizado en el mundo comercial, especialmente entre puntos de venta físicos con tantos factores de riesgo. Saber si hay que realizar algún cambio geográfico, de estrategia, especialización o del catálogo de productos es de vital importancia para el auge del negocio.

Como hemos visto, muchos de los factores de riesgo se podrían prevenir con una mejora de la situación económica de los comerciantes. La mayoría se podría disuadir con unos cambios en las instalaciones del establecimiento, un aumento en la digitalización o una investigación determinada. La diferencia de poder entre el gran y el pequeño comercio se basa especialmente en el poder adquisitivo, la llegada del comercio por internet hace que la competencia sea más difícil y requiere de unos recursos que muchos negocios humildes no tienen y esto concluye en el cierre de su tienda física.

Después de lo comentado es normal ser pesimista y pensar que el futuro de las tiendas físicas terminará muy pronto y que el comercio online superará por completo al tradicional, es cierto que estos últimos años se están cerrando cada vez más tiendas y hay desertificación comercial, pero también se abren tiendas nuevas diariamente y es evidente que el comercio físico no desaparecerá.

Podemos ver que los comercios que cierran siguen un patrón, son comercios que no se han sabido reinventar ni hacer algo para subsistir a la llegada del comercio electrónico, son comercios normalmente pequeños que se veían perjudicados por los factores de riesgo que hemos comentado y que no han sabido paliar estas desventajas. Las tiendas físicas que están abriendo estos años, en cambio, son comercios más actualizados, con un nivel de digitalización mínimo y que conocen la situación actual y saben cómo competir con el canal online, ya sea combinándolo a través de la omnicanalidad o resistiendo como venta tradicional, haciéndose fuerte en su sector y explotando sus ventajas.

La mayor diferencia entre un comercio que sale bien y uno que sale mal y que también se puede ver en los comercios que se están abriendo y cerrando es la experiencia de compra. Lograr dar un valor añadido al producto que se vende es

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	55/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



fundamental para que el volumen de ventas sea propicio y satisfactorio para la empresa. Hay una relación directa entre el cierre de las empresas y el poco valor de la experiencia de compra, esto da lugar a que los factores de riesgo citados anteriormente afecten de manera considerable al negocio y sea muy difícil revertir la situación.

Para saber realmente cómo de grande es el impacto de la llegada del canal online nos sería de gran ayuda hacer un análisis acerca de cómo están funcionando grandes empresas del canal online como Amazon y Alibaba y cómo consideran la omnicanalidad dentro de sus estrategias de venta.

## 6. COMPARATIVA AMAZON VS ALIBABA

### 6.1. Breve resumen histórico

Antes de empezar el análisis conviene presentar de forma breve unos conocimientos básicos acerca del negocio de estas dos empresas y las claves de su éxito.

En cuanto a Amazon, Jeffrey Bezos fundó en 1995 esta empresa en Seattle, Washington (EE.UU.) siendo un comercio de libros por internet. En cuanto se inició el primer sitio web de Amazon.com el crecimiento fue exponencial y con una presencia fuerte en la red, tan solo un mes después de iniciarse en Internet Amazon estaba vendiendo libros por todo Estados Unidos y en 45 países con ventas de hasta 20.000 dólares a la semana. Esta irrupción se debe a que su fundador era un experto de Wall Street<sup>24</sup> y descubrió que el mercado online tenía mucho futuro y que la demanda mundial de literatura era enorme por lo que su innovadora idea de crear una librería digital que nunca antes había existido alcanzó la fama muy rápido. En 1997 lanza su oferta pública inicial de acciones, que en ese momento se ofertaban por 18 dólares cada una y pese a que sus accionistas en un principio se quejaron del lento crecimiento del negocio al final alcanzaron su primer beneficio en 2001, siendo éste de 5 millones de dólares (Urbano Mateos, 2018).

Desde su fundación, la empresa no ha parado de involucrarse con nuevos proyectos como Prime Video, Alexa, Echo, Kindle, Cloud Drive, Fire TV, etc. Aumentando su volumen de negocio, estando más presente en el comercio y aumentando sus ventas con diferentes productos y servicios.

En 2019 Amazon estaba valorada en 1.577 trillones de dólares, siendo la marca más valiosa del mundo, cuenta con más de 600.000 trabajadores, con un volumen de

<sup>24</sup> Mercado donde los comerciantes, agentes y clientes de las finanzas se encuentran para comprar y vender acciones y bonos.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	56/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



mercancías brutas de 335.000 millones de dólares, aumentando de esta manera un 21% respecto al año anterior (Galeano, Marketing4ecommerce Web site, 2020) y con perspectivas de futuro aún más optimistas.

Si hablamos de Comercio electrónico, su expansión y cómo está dirigiendo el mercado, debemos hablar de Amazon, que lo lidera llegando a representar el 45% del mercado en Estados Unidos.

La compañía Alibaba Group fue fundada por Jack Ma, con 17 amigos, el 4 de abril de 1999 en Hangzhou, Zhejiang (China) como una plataforma especializada en el comercio online que se enfocaba en el sector B2B<sup>25</sup>. El objetivo de Alibaba era dar la oportunidad a empresas proveedoras chinas de conectar con el mercado global. Querían crear un Marketplace ágil y seguro, lo que atrajo a numerosas empresas del país, especialmente a las medianas y pequeñas empresas.

Con el tiempo Alibaba se fue consolidando en el mercado online como un grupo importante, su estrategia se fundamenta en la creación de un conjunto de servicios que abarcan diferentes necesidades, entre ellos Taobao, Alipay, Tmall, AliExpress, etc. Este lanzamiento progresivo de diferentes empresas afiliadas atribuyó diversidad y variedad a la compañía y provocó un aumento en cuanto al reconocimiento y a su identidad. Cabe destacar que en 2004 Yahoo! invierte 1000 millones de dólares por el 40% de la compañía y años más tarde, en 2014, su irrupción en la bolsa de Wall Street batió todos los récords al lograr recaudar cerca de 25.000 millones de dólares, estos dos acontecimientos asentaron a Alibaba Group como uno de los gigantes del eCommerce (Galeano, 2019).

Hoy en día Alibaba está valorada en 704.000 millones de dólares, ofertando más de 20 millones de productos y cuenta con más de 120.000 empleados.

Estas dos grandes empresas son consideradas las más potentes del mundo en cuanto a eCommerce se refiere, podemos decir que Amazon domina en el sector occidental del planeta y Alibaba en el oriental.

La diferencia clave entre estas dos empresas está en su estrategia de venta, Amazon vende la mayoría de sus productos directamente al consumidor, trata de sacar ventaja con una gran variedad de productos y con unos precios con los que las demás empresas, siendo más pequeñas, no pueden competir. Alibaba, en cambio, actúa como una plataforma que conecta comerciantes y consumidores, también lo hace con grandes

<sup>25</sup> (Business to Business) Relaciones entre empresas.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	57/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



marcas y minoristas y trata de sacar partido a esta estrategia a través de comisiones por transacción y tarifas de suscripción a vendedores. Jack Ma afirmó lo siguiente con relación a la comparativa de su empresa con Amazon: *“La diferencia entre Amazon y nosotros es que Amazon es más como un imperio – todo lo controlan ellos mismos, la compra y la venta – y nosotros queremos ser un ecosistema”* (Sunnucks, 2018).

## 6.2. Valoración Cuantitativa

En cuanto a las ventas Amazon es la gran dominante de los eCommerces, si analizamos su progresión desde 2015 sus ventas no han parado de crecer con el paso de los años. En 2019 aumentó su volumen de ventas un 20,4% respecto al del 2018, superándolo con creces y llegando de esta forma a 280.522 millones de dólares. Esto se debe a que las suscripciones de su servicio Prime y de la nube (Cloud computing<sup>26</sup>) continuaron mejorando, contando en estos momentos con más de 150 millones de usuarios, otro factor clave para este resultado de récord es la inversión realizada en las entregas en un solo día (De Haro, 2020). La realidad es que actualmente el Marketplace de Amazon consigue más ingresos para la empresa que las ventas directas, ha pasado de suponer un 31% en 2009 a estar cerca del 60% durante 2019, tiene consigo más de 3 millones de vendedores activos con lo que ha ocasionado un crecimiento mucho más rápido que las operaciones de retail del propio Amazon.

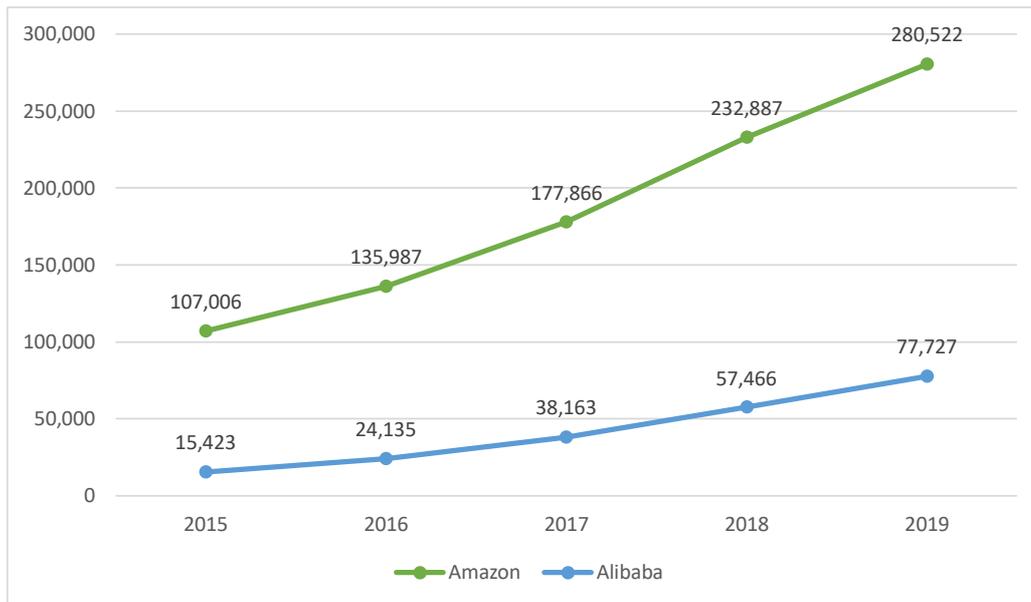
En la Figura 13 se muestra la diferencia entre ambas empresas respecto a las ventas netas anuales estos últimos años. Podemos apreciar que Amazon aumenta la diferencia con los años, llegando a vender casi 4 veces más en 2019 principalmente por las suscripciones, como hemos comentado anteriormente. Para comparar los datos financieros de ambas empresas debemos tener en cuenta el desfase que supone para Alibaba que su ejercicio fiscal acabe en marzo.

<sup>26</sup> “Trabajo en nube” En 2002 Amazon lanzó AWS (Amazon Web Services) y traía consigo estas herramientas de computación en nube, hace referencia al acceso y almacenamiento de los datos de trabajo en aplicaciones, servidores y plataformas en la nube. Es decir, a través de internet en lugar de hacerlo en el disco duro de cada ordenador. <https://aws.amazon.com/es/>

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	58/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Figura 13 Ventas netas anuales (millones \$)



Fuente: Elaboración propia a partir del reporte anual de Amazon (2019) y Alibaba (2020)

El objetivo principal de Alibaba es alcanzar a Amazon y convertirse en la primera potencia del comercio electrónico, aunque la diferencia en ventas netas sea holgadamente superior para Amazon no podemos decir lo mismo del beneficio, Alibaba es una empresa mucho más rentable que Amazon, consigue obtener un 23% de beneficio sobre las ventas. Mientras que la rentabilidad de Amazon se sitúa tan sólo en un 4,2% (E.E.G., 2020).

La principal razón de esta diferencia de beneficio neto se fundamenta en la estructura de costes. Amazon es mucho mayor, cuenta con numerosas sedes, centros logísticos y oficinas de servicio al cliente por todo Estados Unidos y Europa, una estructura mucho más compleja y costosa que la de Alibaba. Además, también se difiere en rentabilidad respecto al pago de sus trabajadores, ya que Alibaba cuenta con poco más de 100.000 por los más de 600.000 empleados de Amazon.

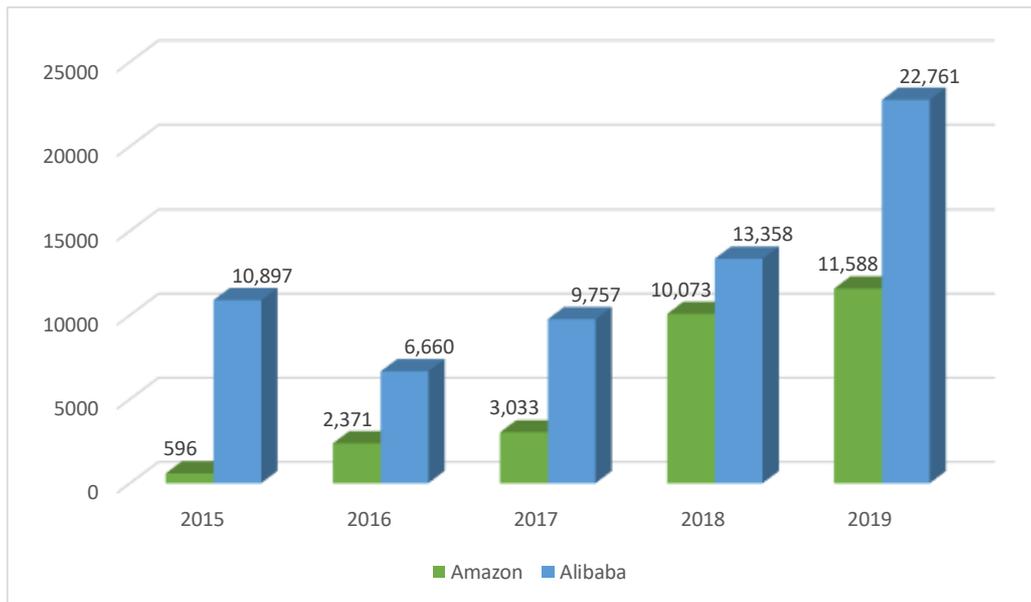
En el siguiente gráfico se puede comprobar cómo ha ido creciendo el beneficio neto anual desde 2015 en ambas empresas, situando a Alibaba con una ventaja amplia en 2019.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	59/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		





Figura 14 Beneficio neto anual (millones \$)



Fuente: Elaboración propia a partir del reporte anual de Amazon (2019) y Alibaba (2020)

La razón del aumento de beneficio por parte de Amazon en 2018 se debe especialmente al aumento de la venta de millones de productos de la familia Echo en comparación con el año anterior, invirtieron más en su investigación y por ello productos como Alexa causaron furor entre los clientes, especialmente en la campaña navideña. Esto significó que Amazon obtuviese tres veces más beneficio que en 2017, pero no suficiente para superar a la empresa China.

En 2019, sin embargo, la diferencia se disparó, pudiendo significar que Alibaba ya se encuentra por encima de Amazon. Durante los 9 primeros meses del ejercicio fiscal de Alibaba el beneficio neto aumentó un 136% (Europapress, 2020), destacando la toma del 33% de la sociedad Ant Financial en septiembre.

Sin embargo, el último trimestre de su ejercicio fiscal (enero-marzo 2020) hizo que el aumento del beneficio neto no fuese tan espectacular debido al impacto del Covid-19, cayendo un 87,8% respecto al mismo periodo del año anterior, pese a este inconveniente la diferencia se mantuvo por encima de los 10.000 millones de dólares. La pandemia también afectó a la empresa norteamericana, quien sufrió una disminución de su beneficio en un 29%, a pesar de que sus ingresos aumentarían en el primer trimestre de su ejercicio de 2020 respecto al año anterior. Su ganancia operativa la destinaron a la seguridad de sus empleados y mejoras sanitarias (Jiménez & Sanz, 2020).

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	60/71
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>		

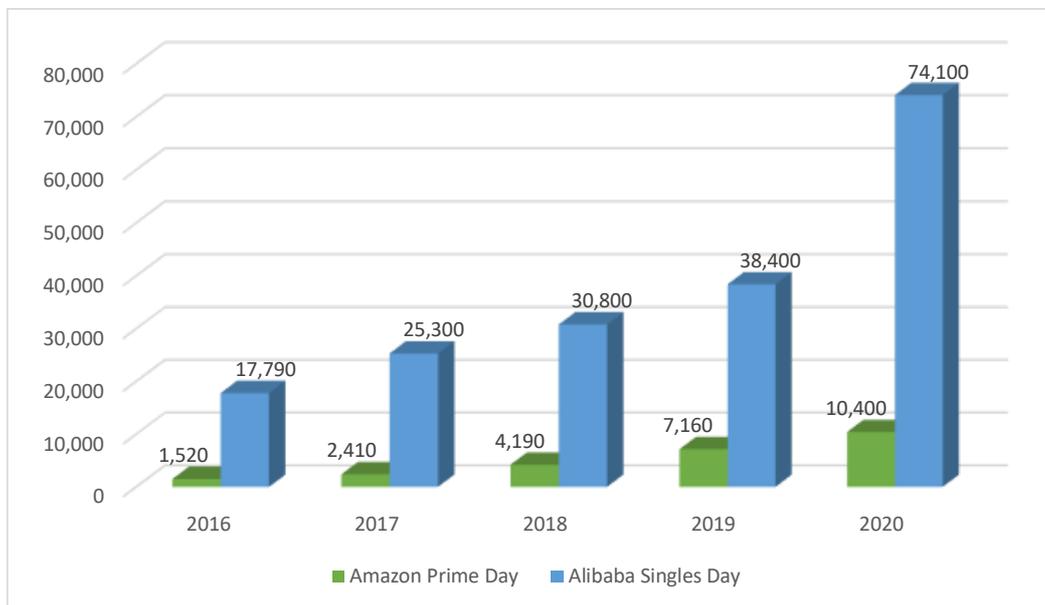




Las promociones son muy importantes para atraer a los clientes y aumentar el volumen de ventas, estas dos empresas invierten mucho esfuerzo en fechas clave para ser la más destacada durante esa época. Para Amazon existen dos fechas importantes que todo minorista utiliza para rebajar sus precios en Estados Unidos, el Black Friday, y poco después, el Cyber Monday. Estas dos fechas se han extendido también por toda Europa y se utilizan para ser competitivo en cuanto a promoción de productos y atracción de clientes. Además, Amazon cuenta con su propio día de promoción llamado Prime Day, donde ofrece una gran cantidad de productos con una rebaja agresiva.

Alibaba, como respuesta, ha creado el Singles Day o Día del Soltero, utilizado de una forma diferente de la que Amazon hace uso del Prime Day, la empresa china trata este día como una celebración o una fiesta y no solo como un día de rebajas. Para comprar en el Prime Day es necesario estar suscrito y mientras que la estrategia de Amazon es vender para todos los compradores online, la de Alibaba es hacerlo para toda la nación (Lavin, 2018). El Singles Day tiene mucha más efectividad que el Prime Day, y como podemos apreciar en la Figura 15 la diferencia se sigue ampliando, obteniendo muchas más ventas que el Prime Day de Amazon, llegando a superar los 74.000 millones de dólares este último año, la cifra ha aumentado tanto debido a que en 2020 la fecha ha durado más (2 semanas) que en el año anterior (Kaplan, 2020).

Figura 15 Ventas brutas (millones \$)



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan (2020)

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	61/71	
<b>Url De Verificación</b>	https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==			



La superioridad de Alibaba en este aspecto es tal que sus ventas son superiores a las de Amazon incluso si le sumamos las obtenidas en el Black Friday, suponiendo éstas un total de 6.220 millones de dólares en 2018 y 7.400 en 2019 (Gaminde, 2020).

### 6.3. Introducción al canal físico

#### 6.3.1 Inicios

Otro de los puntos en los que Alibaba se está afianzando por encima de Amazon es su estrategia offline, incluso las empresas más grandes del eCommerce del mundo ven la omnicanalidad como una oportunidad donde crecer y, pese a que la venta online es la base de sus negocios y tiene más éxito, invierten en la venta offline para aumentar su crecimiento y expandirse.

Amazon, por su parte, comenzó su estrategia offline en 2017 con la adquisición de una cadena estadounidense de supermercados llamada Whole Foods Market, un deseo del fundador Jeff Bezos. Esta operación se hizo por 13.400 millones de dólares, con 475 tiendas por todo el mundo y más de 87.000 empleados. La reducción de los precios entre el 20% y el 30% fue una de las primeras medidas que adoptó la empresa para atraer a más clientes con la llegada al mundo retail (Batllori, 2017). Con esta cadena de supermercados Amazon pretende reforzar la lealtad online y offline al mismo tiempo conectando las dos marcas mediante tácticas como la utilización de estas tiendas para la devolución de productos de la tienda online de Amazon o descuentos y ventajas para usuarios premium.

Además de la adquisición de esta cadena de supermercados, Amazon dispone de otros 3 tipos de tiendas físicas, Amazon Books, una librería de más de 370 metros cuadrados y con más de 3.000 libros disponibles inaugurada en 2017 en Nueva York, ciudad donde también se lanzó Amazon 4stars un año después, una tienda donde se ofertan solo los productos más demandados en la tienda online para dar la posibilidad de que se produzca el efecto ROPO por parte de sus clientes (Galeano, 2018). También en 2018, en Seattle se inauguró Amazon Go, una tienda sin un solo cajero o trabajador visible, basada en la inteligencia artificial y haciendo la compra más rápida y efectiva para los clientes con la búsqueda de productos y sin tener que pasar por caja, haciendo el pago mediante una aplicación.

Por otro lado, Alibaba, en 2015, inició su progreso en el mundo offline en China a través de su estrategia "New Retail" que consiste en un nuevo concepto de compra establecido con el lanzamiento de supermercados HEMA, unos supermercados de alimentos y productos frescos locales y de importación que poseen un código que el

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	62/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



cliente escanea a través de una aplicación con su móvil para obtener información acerca del precio, características nutricionales, etc. Se combina lo mejor del mundo online y offline para ofrecer al usuario una vivencia de compra novedosa y personalizada, la compra puede realizarse de forma física, online o combinada con un pedido después de la selección física de productos. Actualmente HEMA cuenta con más de 88 supermercados abiertos por todo el territorio chino (Rois, 2019).

### 6.3.2 En España

En noviembre de 2018 Alibaba llegó a un Acuerdo con El Corte Inglés para desarrollar una colaboración global, un acuerdo que unía a la empresa líder de grandes almacenes en Europa y la compañía global de tecnología en el canal online con el objetivo de aprovechar las fortalezas de cada empresa. El Corte Inglés, con la llegada del comercio online ha sufrido las consecuencias y se ha visto obligado a innovar, esta colaboración le ayudará a digitalizar las tiendas con soluciones tecnológicas proporcionadas por Alibaba Cloud, el área de cloud computing de Alibaba, con mejoras en el análisis de compra, herramientas de inteligencia artificial, etc. La empresa europea también podrá hacer uso de plataformas B2C de Alibaba para llegar a sus usuarios de China y la incorporación de la posibilidad de pago a través del móvil especialmente para compradores chinos que visiten España.

Por su parte Alibaba se beneficiará de la posibilidad de implementarse en el comercio físico a través de corners y otros espacios en los centros comerciales de El Corte Inglés, dando la oportunidad a sus clientes locales de poder comprar productos que se vendan en esta empresa y contando con el conocimiento de esta compañía líder en la venta tradicional para adentrarse en Europa por medio del canal físico (El Corte Inglés, 2018).

Esta simbiosis es una oportunidad muy importante para sacar provecho de la omnicanalidad y diferenciarse de la competencia por medio de la mejora en la experiencia de compra y la posibilidad de elegir el canal de venta preferido. Durante el Singles Day de ese mismo año AliExpress ya abrió una pop-up store en el Corte Inglés de Madrid para ofertar sus productos de manera temporal con una decoración atractiva y diversas actividades para los clientes que visitaron el centro comercial.

Un año después en agosto de 2019 Alibaba abrió su primera tienda física en Europa, más concretamente en Madrid bajo la firma de AliExpress, que es una de las mayores plataformas de compra online que permite a los consumidores de todo el mundo acceder a una amplia variedad de productos y comprar directamente a

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	63/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



fabricantes y distribuidores de China. La plataforma utilizada por Alibaba para acercarse a los clientes de forma directa en el canal online. La elección de esta ubicación se debe a que la compañía ve en esta zona una oportunidad para atraer más compradores al mercado chino ya que España es el cuarto mercado de la compañía por volumen de facturación, después de China, Estados Unidos y Rusia, si funciona bien se espera que en un futuro cercano se abran más tiendas físicas por toda Europa. En su apertura la tienda contaba con más de 1.000 productos de 60 marcas diferentes y su objetivo era estar conectada con la tienda online de AliExpress, tiene más de 700 metros cuadrados donde se exponen los productos más demandados, el establecimiento tiene la misma filosofía que el negocio online y se basan en las promociones, una tecnología actualizada y una elaborada experiencia de compra, con café gratis, poder probar productos, espacios de ocio o eventos de las diferentes marcas en su interior (Villaecija, 2019).

Más adelante, en noviembre del mismo año, abrieron su segunda sede física en Barcelona ya que es considerada una de las ciudades más importantes para AliExpress en términos de clientes, su superficie es de 1.000 metros cuadrados y funciona de la misma manera que la tienda abierta en Madrid. Con las dos tiendas físicas en las dos ciudades más importantes de España Alibaba refuerza su presencia en el mercado europeo.

Después del acuerdo entre Alibaba y El Corte Inglés, Amazon no quería quedarse atrás y decidió, también en 2018, abrir una pop-up store en Madrid llamada “Casa Amazon”, siendo esta la primera tienda física de la compañía norteamericana en España, duraría exclusivamente desde el 21 al 26 de noviembre, explotando la fecha del Black Friday para poner a la venta sus productos en oferta (Juste, 2018), especialmente en electrónica, con el motivo de crear un impacto en los usuarios españoles e incrementando su volumen de ventas. Después del éxito de esta tienda temporal, Amazon decidió hacer lo mismo el año siguiente, en 2019, sirviéndose de las fechas del Black Friday para abrir del jueves 28 de noviembre hasta el 1 de diciembre, también en Madrid, esperando obtener resultados positivos de nuevo (González A. , 2019).

Si comparamos ambas compañías podemos decir que Alibaba va un paso por delante, lleva a cabo una inversión más potente y consolidada en el canal offline, especialmente en España con dos tiendas propias. Ambos acuden a la omnicanalidad para incrementar su volumen de negocios, expandirse geográficamente y llegar al cliente de primera mano. La tendencia en los próximos años incidirá en ese aspecto, la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	64/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



diferenciación y la búsqueda de ser la mayor potencia en el comercio electrónico pasa también por triunfar en el canal offline, por ello le dan mucha importancia y buscan el funcionamiento complementario de ambos canales para ofrecer la mejor experiencia de compra posible.

## 7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han analizado las diferencias entre la venta física y la venta online, de qué manera están evolucionando y cómo ha sido el impacto del comercio electrónico en el mercado.

El canal tradicional venía siendo el más utilizado hasta la llegada del Internet, cuanto más se desarrollaba el canal online, más usuarios tenía y, por tanto, más compradores online. La sociedad actual siempre buscará servirse de toda herramienta posible para hacer su vida más fácil y cómoda. La diversidad de opciones y ventajas que ofrece una tienda online respecto a las que pueda ofrecer una física son ampliamente superiores para muchos clientes, es por esto que cuando un usuario se tiene que decidir por el canal de compra opta por el canal online.

El aumento de consumidores del canal online se incrementará en los futuros años debido a que las nuevas generaciones se sienten cada vez más integrados con el mundo digital, llegará un momento que la sociedad al completo considerará Internet como un instrumento del que beneficiarse en el día a día, actualmente este canal pueda causar rechazo por parte de generaciones más mayores.

Las tiendas físicas, aunque están siendo sobrepasadas por el canal online, siguen teniendo atributos muy valorados por muchos clientes, pero es necesario una evolución que haga frente a esta competencia, aportar cualquier tipo de digitalización o encontrar formas de diferenciarse será lo más importante para subsistir los próximos años.

Durante este trabajo se ha incidido mucho en la importancia de acrecentar la experiencia de compra, para un negocio de venta offline ésta es la mejor forma de conseguir una diferenciación necesaria para conservar clientes y tener una estabilidad económica.

El consumidor reconoce las diferencias entre ambos canales, el canal online es preferido por la facilidad de compra y la posibilidad de hacerlo en cualquier momento, mientras que el canal físico destaca por la experimentación con el producto y el trato personal, así como la mencionada experiencia de compra. Es por esto por lo que la

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	65/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=KGQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



omnicanalidad en los últimos años ha pasado de ser una opción a prácticamente ser una obligación si se espera prosperar.

La apertura de una sede online a partir de un negocio físico podría suponer la diferencia entre el cierre del local y la expansión de la empresa. El motivo de esta situación actual parece claro, es evidente que la evolución del comercio online está presionando a las tiendas tradicionales a tomar riesgos mediante la propia mejora del establecimiento o la exploración del canal online. Esto supone que el volumen de negocios en internet esté incrementando y, sumado a la facilidad de comparación y el alcance tan amplio, provoca que la competencia sea tan agresiva y abundante. La apertura de una sede física para un eCommerce es fundamental para desmarcarse de esta alta competencia y ofrecer alternativas a los consumidores. Además, esta dualidad permite una conexión entre ambos canales que da lugar a una retroalimentación positiva a través de formatos como el Click and Collect o aplicaciones para el móvil.

El comercio online se ha intensificado hasta tal punto que las compañías con más poder de ventas y afluencia son eCommerce, hasta para estas empresas la omnicanalidad se ha convertido en una posibilidad para incrementar su valor de mercado, la tendencia de estos últimos años para empresas como Amazon o Alibaba se está enfocando en integrarse en el canal offline para buscar una diferenciación de la competencia y adelantarse a sus rivales, podemos deducir que la venta física seguirá teniendo mucha importancia después de todo.

Los grandes perjudicados son los comercios pequeños, quienes sin tener los recursos económicos suficientes para alcanzar esta presencia en ambos canales se encuentran en clara desventaja. Asimismo, debido a la omnicanalidad de las grandes empresas, la competencia se hace visible en todos los aspectos de venta e imposibilita una disputa justa y equilibrada por la atracción de clientes.

Esto deja claro que la venta física no desaparecerá en su totalidad, pero si obligará al cierre de los negocios más humildes, por ello se busca llegar a una concienciación social que apoye al pequeño comercio en busca de mantener variedad en la oferta mediante una competencia diversificada, evitando de esta manera un factible monopolio de las grandes empresas. La economía de la región también se vería afectada si no se procede a este cambio de conducta en la compra por parte de la población.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	66/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera Navarro, I. (2016). *Lo Que Estaba Por Llegar Ya Está Aquí: Secretos de la transformación digital inteligente* (Primera ed.). Sevilla: La Esfera.
- Aparicio , G., & Zorrilla, P. (2015). *Distribución Comercial en la era Omnicanal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Márketing Relacional. (2012). *Libro Blanco del Comercio Electrónico*. AECEMfecemd.
- Asociación Española de la Economía Digital. (2012). *Libro Blanco del Comercio Electrónico*. RED.
- Barrera, A. (2020). *nextu*. Obtenido de <https://n9.cl/0dior>
- Batllo, G. (21 de Septiembre de 2017). *Noticias Info retail Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/0q4m>
- Bauer, R. A. (1960). Consumer Behaviour as Risk Taking. En M. J. Baker, *Marketing: Critical Perspectives on Business and Management* (págs. 13-21). Chicago: American Marketing Association.
- Bolsalea. (28 de Abril de 2020). *Blog Bolsalea Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/oj7sf>
- Brian Ries, E. W. (27 de Noviembre de 2019). *Empresas CNN Español Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/eeiy>
- Cabana, J. (11 de Diciembre de 2017). *bannisterglobal*. Obtenido de <https://n9.cl/k34h>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (3 de Enero de 2020). *Node CNMC Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/5o2m>
- Comisión Nacional del Mercado y la Competencia. (5 de Abril de 2019). *Node CNMC Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/ohm vb>
- Crear Tienda Online de Éxito. (2020). *Blog Crear tienda online de éxito Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/0435q>
- Cunningham, S. M. (1967). The major dimensions of perceived risk, in Risk taking and information handling on consumer behaviour. *Harvard University Press*, págs. 82-108.
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1 de Agosto de 1989). User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35, págs. 982-1003. doi:10.1287/mnsc.35.8.982

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	67/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



- De Haro, J. L. (30 de Enero de 2020). *Empresas eEconomista Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/c6gsh>
- DHL Parcel. (4 de Febrero de 2019). *Blog E-commerce*. Obtenido de <https://n9.cl/h6twq>
- E.E.G. (15 de Enero de 2020). *MuyCanal Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/27kkw>
- Edropshipping. (14 de Febrero de 2017). Obtenido de Blog Eedropshipping Web site: <https://n9.cl/hpxrr>
- El Corte Inglés. (29 de Noviembre de 2018). *Noticias de prensa El Corte Inglés Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/j14kx>
- Escalona, P. (24 de Diciembre de 2018). Obtenido de Autonomos Y Emprendedores Web site: <https://n9.cl/uj4b>
- Europapress. (19 de Septiembre de 2019). *Economía y Finanzas Europapress Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/b19v4>
- Europapress. (13 de Febrero de 2020). *Economía finanzas Europapress Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/66kh>
- Firvida Martín, D. (13 de Febrero de 2018). *Dani Firvida Visibilidad Online para Negocios Locales*. Obtenido de <https://n9.cl/krj2>
- Fornell, C. (Enero de 1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. (T. C. Kinnear, Ed.) *Journal of Marketing*, 56(1), págs. 6-21. doi:10.2307/1252129
- Fullweb Community. (18 de Octubre de 2017). *Blog Fullweb Community Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/402nb>
- Galeano, S. (27 de Septiembre de 2018). *Marketing4Ecommerce Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/58tk7>
- Galeano, S. (6 de Febrero de 2019). *Marketing4ecommerce Web Site*. Obtenido de <https://n9.cl/cthzx>
- Galeano, S. (19 de Febrero de 2020). *Marketing4ecommerce Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/422fp>
- Gaminde, D. (20 de Noviembre de 2020). *Negocio eCommerce Ecommercerentable Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/xklla>
- González, A. (21 de Septiembre de 2017). *Marketing4ecommerce*. Obtenido de <https://n9.cl/kmgln>

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	68/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



- González, A. (8 de Noviembre de 2019). *Marketing4Ecommerce Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/wt3f>
- González, R. (3 de Septiembre de 2019). *Pymes El País Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/crlj>
- Grande Pascual, M. Á. (23 de Noviembre de 2020). *Digitaliza Blog Cisco España Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/w0dq3>
- Hall, E., & Hall, M. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Intercultural Press.
- Jiménez, M., & Sanz, F. (1 de Mayo de 2020). *Compañías CincoDías El País Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/q8918>
- Juste, M. (14 de Noviembre de 2018). *Compañías Economía digital Expansión Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/opcl>
- Kaba, I. (2008). *Elementos básicos de comercio electrónico* (Primera ed.). Cuba: Universitaria.
- Kaplan, M. (15 de Noviembre de 2020). *Management & Finance PracticalEcommerce Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/x7qc8>
- Kerin, R. A., Jain, A., & Howard, D. J. (1992). Store Shopping Experience and Consumer Prize-Quality-Value Perceptions. *Journal of Retailing*, págs. 376-397.
- KPMG. (2017). *La realidad de los consumidores online*. Suiza. Obtenido de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/06/la-realidad-de-consumidores-online.pdf>
- Küster-Boluda, I., & Costa, W. (2008). La Venta Relacional: una Aplicación en Tiendas de Electrodomésticos Minoristas. *Economía, Gestión y Desarrollo*, 1. doi:10.14409/ce.v1i8.1124
- Lavin, F. (10 de Julio de 2018). *Forbes Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/9ot3>
- López, A. (19 de Noviembre de 2016). *Blog 20 Minutos Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/fmgm>
- Maignan, I., & Lukas, B. A. (Diciembre de 1997). The nature and social uses of the internet: A qualitative investigation. *The Journal of Consumers Affairs*, 31, págs. 346-371.
- Márquez, J. (19 de Junio de 2019). *El Periódico Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/1yxwk>

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	69/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



- Martínez Pérez, C. (2 de Febrero de 2020). *Blog Retail márketing Celestino Martínez Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/1m7h>
- Martínez Pérez, C. (16 de Febrero de 2020). *Transformación Digital Celestino Martínez Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/b5vj>
- Mo, A. (21 de Diciembre de 2018). *Xataka*. Obtenido de <https://n9.cl/kdgi>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1 de Julio de 1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*, 58, págs. 20-38. doi:10.2307/1252308
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2019). *El Comercio Electrónico B2C en España 2018*. Madrid: RED. doi:10.30923/2172-458x/b2c/201911
- Osorio, V. M. (13 de Octubre de 2019). *Distribución y Consumo Expansión Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/1645>
- Ponce, A. (15 de Noviembre de 2019). *Economía El País Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/1mia3s>
- PowerData. (22 de Junio de 2016). *Blog. PoweData*. Obtenido de <https://n9.cl/482y>
- Ramos, D. (21 de Diciembre de 2015). *Crea tu empresa: Emprendedores Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/3t0o9>
- Rodriguez-Ardura, I. (2002). *Marketing.com y Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información* (Segunda ed.). ESIC.
- Rois, S. (30 de Mayo de 2019). *MarketinrEcommerce Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/g1ubm>
- Sancho Martínez, M. P. (14 de Mayo de 2020). *Blog DataFeedWatch Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/qyoi0>
- Setó, D. (2004). *De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente*. Madrid: ESIC.
- Sunnucks, C. (4 de Abril de 2018). *Empresas Banca y Negocios Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/ssn5g>
- The Nielsen Company. (2018). *Connected Commerce*. Nielsen.
- Tilves, M. (21 de Diciembre de 2016). *Noticias eCommerce Silcon Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/pxehq>

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	70/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			



Urbano Mateos, S. M. (22 de Enero de 2018). Obtenido de Ecommerce Actualidadecommerce Web site: <https://n9.cl/3x92e>

Verenice, A., Cecilia, M., Pamela, C., Elizabeth, A., Quiña, J. A., Mikaela, Á., & Vaca, C. F. (2016). *Comercio Electrónico*. Universidad Técnica del Norte.

Villaecija, R. (22 de Agosto de 2019). *Economía El Mundo Web site*. Obtenido de <https://n9.cl/ocwn7>

Visibilidad en el Punto de Venta S.L. (9 de Diciembre de 2017). *Blog-Noticias Visibilidad en el Punto de Venta, S.L.* Obtenido de <https://n9.cl/pqk56>

Zimmerman, A. (23 de Enero de 2012). Showdown over Showrooming. *The Wall Street Journal*.

<b>Código Seguro De Verificación:</b>	kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==	<b>Estado</b>	<b>Fecha y hora</b>	
<b>Firmado Por</b>	Marta Maria Ingelmo Y Palomares	Firmado	11/12/2020 11:17:26	
<b>Observaciones</b>		<b>Página</b>	71/71	
<b>Url De Verificación</b>	<a href="https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==">https://sede.uva.es/Validacion_Documentos?code=kgQ75QUgEtrthFrYmC/r3w==</a>			