

OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIO  
EN EL  
ÁMBITO  
DEL **COMERCIO**  
**ELECTRÓNICO**

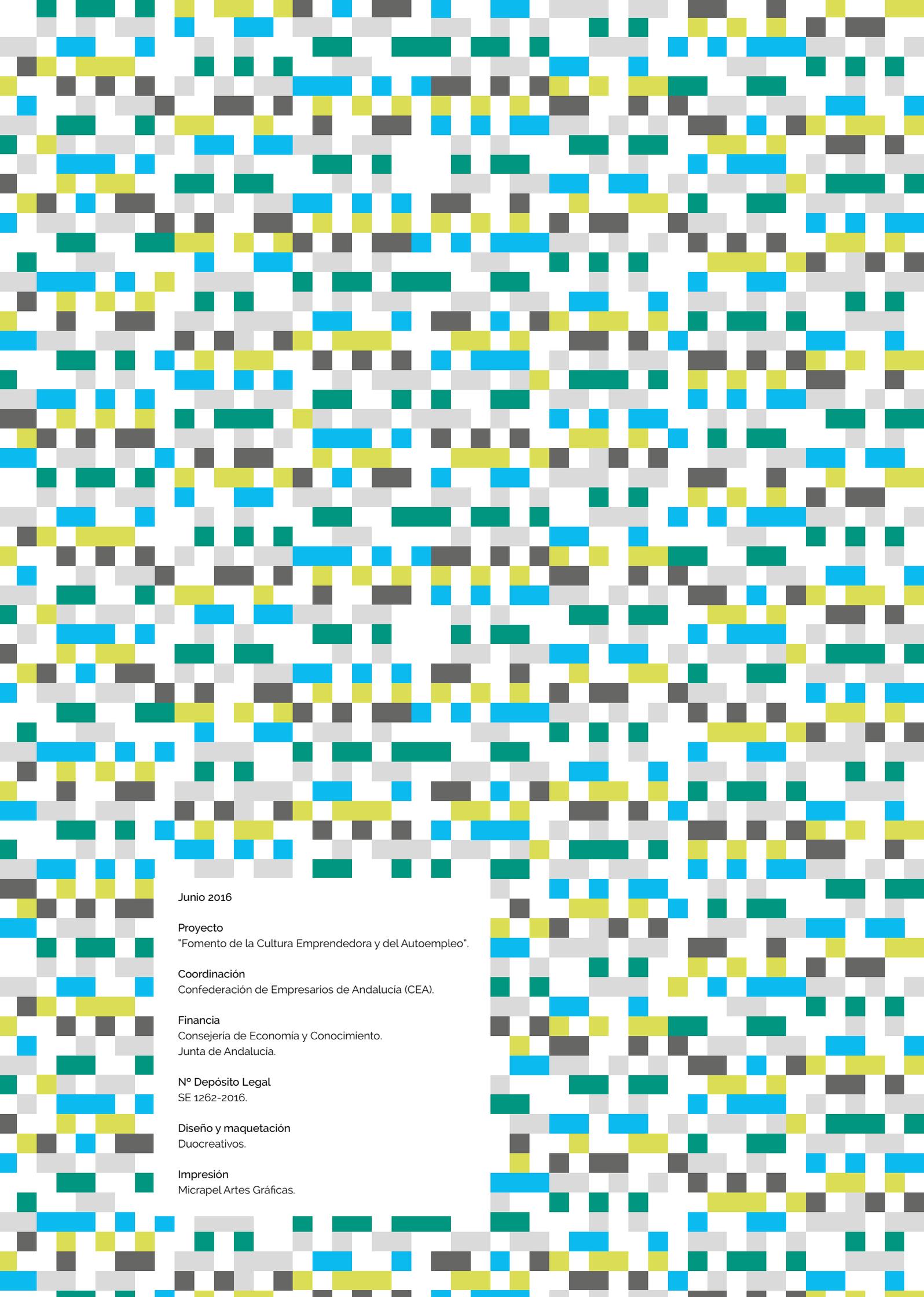








OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIO  
EN EL  
ÁMBITO  
DEL  
COMERCIO  
ELECTRÓNICO



Junio 2016

Proyecto  
"Fomento de la Cultura Emprendedora y del Autoempleo".

Coordinación  
Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).

Financia  
Consejería de Economía y Conocimiento.  
Junta de Andalucía.

Nº Depósito Legal  
SE 1262-2016.

Diseño y maquetación  
Duocreativos.

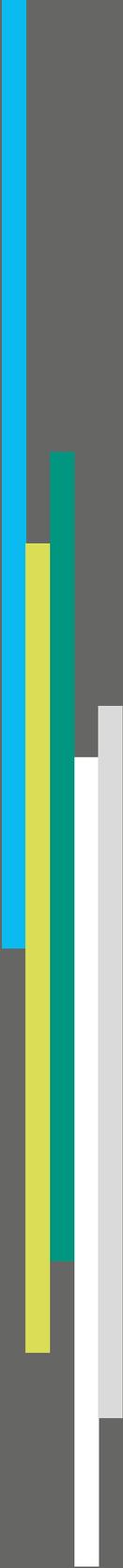
Impresión  
Micrapel Artes Gráficas.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN: EL COMERCIO ELECTRÓNICO.</b>	<b>7</b>
1.1. Presentación.	8
1.2. Objetivo del estudio.	8
1.3. El comercio electrónico o e-commerce.	9
1.3.1 Origen y evolución del comercio electrónico.	10
1.3.2 Tipos de comercio electrónico.	11
1.3.3 Normativa y legislación relativa al e-commerce.	14
1.3.4 Ventajas y desventajas del comercio electrónico.	14
1.3.5 E-shoppers.	15
<b>2. EL IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LA ECONOMÍA ANDALUZA.</b>	<b>19</b>
2.1. Las Matrices de Contabilidad Social.	20
2.2. Modelo Lineal de Equilibrio General.	22
2.3. Metodología utilizada: Matriz de Contabilidad Social de Andalucía.	22
2.4. Impacto del comercio electrónico en la economía andaluza.	27
<b>3. TENDENCIAS Y AVANCES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO.</b>	<b>31</b>
3.1. Impacto económico.	33
3.2. Inversión en marketing.	34
3.3. Aspectos importantes para tener éxito en el futuro.	38
<b>4. CÓMO AFECTA EL COMERCIO ELECTRÓNICO A LOS MODELOS DE NEGOCIO.</b>	<b>41</b>
4.1. Aproximación al concepto de modelo de negocio.	42
4.2. Influencia del comercio electrónico en el modelo de negocio.	45
4.2.1. Comercio electrónico y Propuesta de Valor.	45
4.2.2. Comercio electrónico y Clientes.	46
4.2.3. Comercio electrónico y Operaciones.	48
4.2.4. Comercio electrónico y Aspectos Financieros.	52
<b>5. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO BASADAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO.</b>	<b>61</b>
5.1. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico de productos y servicios intangibles.	62
5.2. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico de productos tangibles.	65
5.3. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico en su conjunto.	67
<b>6. RECOMENDACIONES PARA EMPRENDEDORES.</b>	<b>69</b>
6.1. Relacionadas con el modelo de negocio.	70
6.2. Relacionadas con el diseño del "Punto de Venta" electrónico.	71
6.3. Relacionadas con la implantación y puesta en marcha del comercio electrónico.	72
<b>7. CONCLUSIONES.</b>	<b>75</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA.</b>	<b>77</b>



1



INTRODUCCIÓN:  
EL COMERCIO  
ELECTRÓNICO

## 1.1. Presentación

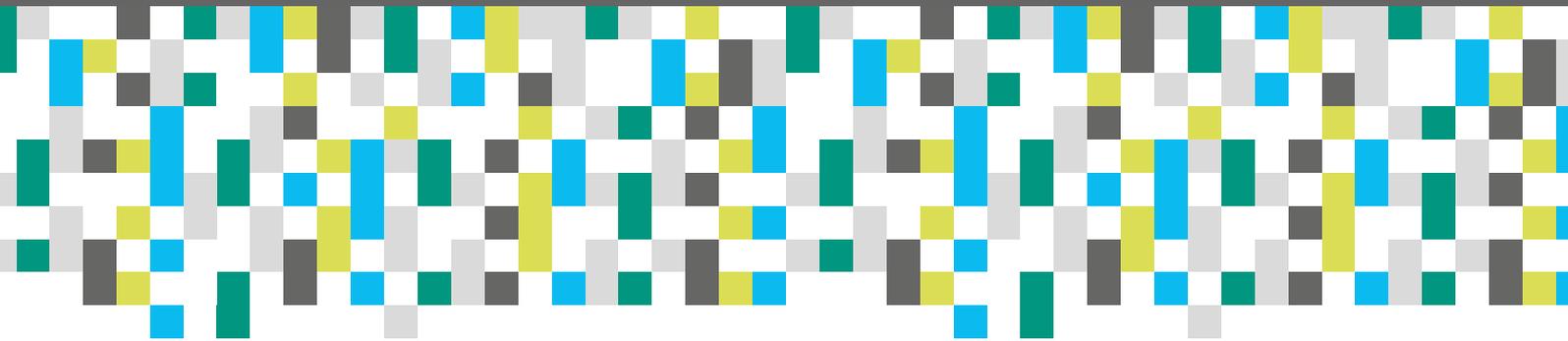
Actualmente vivimos en una sociedad cambiante, en continua transformación y orientada a nuevos desafíos. Todos estos cambios y esa proyección cada vez más notoria e innovadora con respecto a lo digital y tecnológico está generando una nueva forma de entender el comercio y los mercados, condicionada y favorecida por la globalización.

El desarrollo, uso y evolución que están teniendo las tecnologías actualmente están propiciando la existencia de nuevas oportunidades y alternativas a lo anteriormente conocido y tradicional. En una sociedad en la que las nuevas tecnologías están tan integradas y constantemente presentes, se observa cómo se fomenta cada vez más la innovación y la creación de nuevas oportunidades con respecto al sector de los mercados y los negocios. Es por ello que se sucede un punto de inflexión en lo que al comercio se refiere, ya que desde tiempos remotos se ha llevado a cabo de una misma manera, caracterizado eso sí, por las tendencias y formas de operar del momento. Sin embargo, la llegada de Internet y por consecuencia del conjunto de las Nuevas Tecnologías ha supuesto una nueva perspectiva de comercio y una gran oportunidad para su desarrollo. No sólo las nuevas tecnologías, internet y la globalización tienen que ver con esta nueva forma de entender el comercio. La competitividad, las expectativas cambiantes de los clientes y consumidores, entre otras, están generando que el comercio mundial se adapte a las nuevas circunstancias, modificando su organización, actividad y formas de operar.

## 1.2. Objetivo del estudio

Con el presente estudio se pretende abordar la situación del comercio electrónico en la actualidad, haciendo hincapié por un lado en los desencadenantes y factores que lo han fomentado, conociendo más en profundidad de qué trata este término, y por otro en el impacto que el e-commerce tiene en la Economía Andaluza, las tendencias actuales, avances y el valor añadido que supone para los modelos de negocios y el ámbito empresarial, contemplando a su vez las oportunidades que conlleva; y la proyección futura que tiene esta nueva forma de concebir el comercio, sobre todo enfocado desde de la perspectiva del emprendimiento.

Por tanto, el objetivo de este estudio es **analizar las ventajas que supone el comercio electrónico frente a las opciones de comercio tradicionales**. Se trata de hacer frente a la necesidad que existe cada vez más con respecto a la familiarización con el término de e-commerce, además de conocer las nuevas posibilidades para las empresas y para los emprendedores con respecto a esta nueva tendencia en auge en pleno siglo XIX.



### 1.3. El comercio electrónico o e-commerce

En la actualidad, las transacciones comerciales pueden realizarse en diferentes ámbitos: nacional, internacional y electrónico (a través de internet). Es gracias a Internet por lo que aparece un nuevo concepto en relación al mundo de los negocios: **e-business**, que alude al uso y empleo de las nuevas tecnologías e internet por parte de las organizaciones y empresas con respecto a sus negocios. Surge así, debido a todos estos factores cambiantes, el **comercio electrónico o e-commerce**, englobado dentro del e-business.

En la Segunda Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en mayo de 1998 se reconoce la expansión del comercio electrónico a nivel mundial. Debido a esto se adoptó la Declaración sobre el Comercio Electrónico Mundial, en la que se encomendaba la creación de un programa de trabajo sobre este tema<sup>1</sup>. El Consejo General realizó dicho programa con el objetivo de analizar y contemplar todas aquellas cuestiones relacionadas con el comercio electrónico mundial que afectan al comercio. Según la OMC, organismo encargado de las normas mundiales sobre el comercio entre las naciones, se establece que:

*Exclusivamente a los efectos del programa de trabajo, y sin perjuicio de sus resultados, se entiende por la expresión "comercio electrónico" la producción, distribución, comercialización, venta o entrega de bienes y servicios por medios electrónicos. El programa de trabajo incluirá también el examen de cuestiones relacionadas con el desarrollo de la infraestructura del comercio electrónico.*

Según el Grupo de Trabajo sobre Indicadores para la Sociedad de la Información (GTISI) de la OCDE, **el comercio electrónico es la compraventa de bienes o servicios realizada a través de redes informáticas mediante métodos diseñados específicamente para recibir o hacer pedidos**<sup>2</sup>. Aunque se soliciten los bienes o servicios vía electrónica, esto no implica necesariamente que los medios de pago y la entrega final se hagan de igual forma. Las transacciones de comercio electrónico pueden ser entre las empresas, organizaciones (públicas o privadas), gobiernos y particulares. Este tipo de comercio puede ser a través de la red de productos intangibles, de servicios intangibles (comprado el servicio por la red y recibido ajena a ella) y de productos tangibles. Todo ello en función de si la entrega de los pedidos o servicios solicitados se realizan mediante vías más convencionales o únicamente por vía electrónica. (OCDE, 2014).

Según la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, *por e-commerce se entiende toda compra realizada a través de Internet, cualquiera que sea el medio de pago utilizado. La característica básica del comercio electrónico reside en la orden de compraventa, la cual tiene que realizarse a través de algún medio electrónico, con independencia del mecanismo de pago efectivo*<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/ecom\\_s/ecom\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/ecom_s.htm)

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/ctp/Action-1-Digital-Economy-ESP-Preliminary-version.pdf>

<sup>3</sup> <http://telecos.cnmec.es/documents/10138/0/Informe+de+Comercio+Electr%C3%B3nico+en+Espa%C3%B1a+a+trav%C3%A9s+de+entidades+de+medios+de+pago/c629df26-39f9-40d9-9fe6-878722f0c73>

Todas las definiciones y acepciones sobre este término inciden en la necesidad del uso de un medio electrónico para que se pueda considerar como e-commerce<sup>4</sup>, coincidiendo a su vez en la independencia de la forma de pago. La problemática se encuentra en la consideración de qué es electrónico y qué no. Aun así, son muchos los autores y organismos que cada vez más lo vinculan necesariamente con internet.

Cualquier tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y las comunicaciones se considera e-commerce. Es por ello este término alude a toda aquella actividad económica desarrollada a través de las redes de telecomunicaciones. Este tipo de comercio no implica necesariamente la venta, ya que como se ha visto anteriormente la diferencia que existe entre los términos e-commerce y e-business se encuentra en que este último se refiere a aquella forma más general de hacer negocio a través de medios electrónicos. El comercio electrónico supone además una herramienta y un apoyo para las transacciones comerciales, ya que favorece diferentes ámbitos de la empresa, sobre todo los relacionados con el marketing:

- Compra y venta de bienes.
- Búsqueda de información comercial.
- Negociación entre comprador y vendedor.
- Publicidad online.
- Gestión de pagos y cobros.
- Atención al cliente.
- Asesoramiento legal online.
- Servicio postventa.
- Soporte electrónico para colaboración entre empresas.

El e-commerce o comercio electrónico atiende a las necesidades de los clientes en base a cuatro fases:

- En primer lugar, atraer su atención hacia la Web mediante la publicidad.
- En segundo lugar, interactuar con él y suscitarle un interés.
- Seguidamente ofrecerle las opciones de pago y seguridad para conseguir la transacción y llevar a cabo la venta electrónica.
- En cuarto lugar, prever el servicio postventa y favorecer la lealtad y fidelización de los clientes.

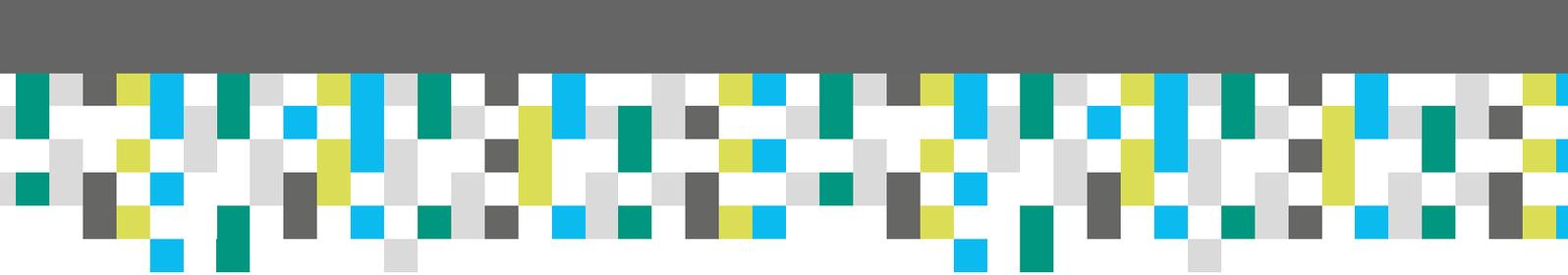
En los años sesenta una de las aplicaciones más conocidas del e-commerce fue el EDI (Electronic Data Interchange). Ésta tenía como objetivo intercambiar documentación entre grandes empresas. Otras aplicaciones conocidas y empleadas en esos años, menos extendidas que el EDI, fueron el Computer Assisted Lifecycle Support (CALs) y el Electronic Funds Transfer (EFT), que transmitían de manera electrónica los fondos y a través de los cuales se podían realizar los pagos.

Una ventaja que existe actualmente para el comercio electrónico son los avances tecnológicos e Internet, una red pública de bajo coste que tiene una cobertura mundial. Sin embargo, unas décadas atrás, la implementación del comercio electrónico se ha visto frenada por el gran coste de las comunicaciones y de la tecnología.<sup>5</sup>

### 1.3.1. Origen y evolución del comercio electrónico

Haciendo una revisión y análisis de la historia con respecto al comercio electrónico se observa la clara evolución y la rapidez de su desarrollo con pasos agigantados desde hace relativamente pocos años atrás. El primer intercambio de datos de un ordenador a otro sin necesidad de email se da por primera vez en los años 60, mediante la aplicación EDI. Diez años más tarde, en 1970, se conecta por primera vez un ordenador, una televisión y un teléfono para vender productos de supermercado de la mano de Michael Aldrich, convirtiéndose en el inventor del e-commerce.

La primera venta online Business to Business (B2B) entre empresas se da por primera vez en 1981, en la que Thomson Holidays conectó con sus agentes de viajes para que vieran lo disponible en su catálogo y así



ofrecérselo a sus clientes. En 1984, Jane Snowball se convierte en el primer e-shopper, realizando la primera compra online. Es en 1990 cuando se crea el primer servidor web "World Wide Web", posteriormente denominado *Nexus*. En 1991 y en 1994 se sucede un punto de inflexión con respecto al nacimiento del e-commerce y al uso comercial de internet, ya que por primera vez la National Science Foundation permite usar internet con fines comerciales, comenzándose en 1994 a enviar y compartir información de forma segura. Se observan a partir del 1995, avances tales como el nacimiento de *Ebay* y *Amazon*, así como el del primer banco online. El primer ejemplo de m-commerce se da en 1997, cuando *Coca Cola* ofrece una máquina dispensadora en la que se paga mediante un SMS.

Hoy en día no es difícil encontrar comparadores de precios en la web, sobre todo en los sectores hoteleros y de seguros. El primer comparador de precios, *Bargain Finder*, data de 1997 comenzándose así con una estrategia de negocio poco usada anteriormente pero muy expandida hoy en día. La primera descarga de música tiene lugar en 1998, a raíz del nacimiento de *Ritmoteca*. En este mismo año nace también *Yahoo Stores*, ofreciendo servicios desde diseño web a hosting y checkout. En el año 2000 Microsoft crea *Mercata*, siendo la primera web de compra colectiva. En 2003 se produce una revolución en lo que a la industria de la música se refiere, todo ello gracias a la creación de *iTunes Store* que ofrecía canciones sueltas, contribuyendo a la lucha contra la piratería. Es en 2005 cuando llegan las grandes rebajas debido al *Cyber Monday*, estableciendo el lunes posterior al Thanksgiving Day (Día de Acción de Gracias) como el día de grandes rebajas y oportunidades de compra al menor precio.

Google entra en el mundo del e-commerce a través de un servicio propio de pago en 2006, *Google checkout*. Nace una plataforma de e-commerce en 2008 denominada "Magento", que permitía que cualquiera pudiese crear una tienda online. En el sector de los cupones de descuento y la venta flash surge como pionero *Groupon*, muy expandido actualmente y en continuo desarrollo gracias a su uso frecuente por parte de los internautas. Hace tan solo seis años, en 2010, se desarrolla un sistema por el que por primera vez se puede leer tarjetas de crédito desde el terminal móvil.

En términos económicos<sup>6</sup>, en 2012, las ventas mundiales de e-commerce en EE.UU y Asia-pacífico baten un récord histórico alcanzando 1 trillón de dólares. Es China en 2013 quien bate el record mundial en e-commerce con Alibaba durante su "cyberMonday", alcanzando la mayor cifra en ventas online de 4.000 millones. En este mismo año en España, nace la primera comunidad de Smart e-shoppers de la mano de Trustly con más de 6.500 seguidores. Con la llegada del 2014 aparece el boom de los métodos de pago alternativos, caracterizándose por la seguridad que ofrecen tanto comercios como para consumidores.

### 1.3.2. Tipos de comercio electrónico

#### Según los agentes económicos que intervienen

##### a. Business-to-business o B2B (Comercio electrónico entre empresas).

El comercio electrónico entre *empresas* es el mayoritario en cuanto al número de transacciones comerciales. Este tipo de comercio se produce cuando una empresa vende productos o servicios a otra empresa (OCDE, 2011). El comercio electrónico business to business se trata de la adaptación en línea de las transacciones convencionales en las que un mayorista adquiere mercancías en línea para revenderlas después al consumidor desde puntos de venta al por menor. También hace referencia a la entrega de bienes o prestación de servicios que demandan otras empresas. Dentro de este tipo de comercio se pueden encontrar:

<sup>4</sup> <http://docplayer.es/2459358-M-martin-moreno-f-saez-vacas-i-analisis-preliminar-del-comercio-electronico.html>

<sup>5</sup> <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/APUNT40%20Comercio%20electr%C3%B3nico.pdf?sequence=1>

<sup>6</sup> <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/proyectos/pfcmarta.html>

- Mayoristas que compran mercancías para venderlas posteriormente al por menor.
- Entrega de productos o prestación de servicios a otras empresas.
- Servicios de logística (transporte, depósito y distribución).
- Servicios de gestión de contenidos.
- Proveedores de servicios de aplicación (ASP) a través de servicios de implementación, gestión de aplicaciones integradas desde una instalación central y alojamiento.
- Funciones de asistencia al comercio de forma externa (externalización en servicios de alojamiento web, seguridad...).
- Recursos y herramientas online para comprar de forma automatizada.
- Servicios de subasta electrónica.

Este tipo de comercio favorece en gran medida la reducción de costes y el aumento de los ingresos, ya que la empresa puede consultar con un "click" a sus proveedores, la disponibilidad de las existencias y hacer un seguimiento del estado de sus pedidos. Además, las páginas web suponen un ahorro con respecto al tiempo destinado en la búsqueda de información y asesoramiento. Otras de las facilidades de este tipo de comercio es la comodidad para interactuar y comunicarse con empresas de otros lugares (nacionales e internacionales) e incluso con empresas que únicamente comercian a través de Internet<sup>7</sup>.

#### b. Business-to-consumer o B2C (Comercio electrónico de empresa a consumidor).

Los modelos de *empresa - consumidor* hacen referencia a aquellas empresas que venden servicios o productos a particulares. Estos modelos se pueden encontrar en varias categorías como por ejemplo la modalidad *pureplay* o *solo en línea*. **Pureplay** hace referencia a un modelo de **start up** que únicamente trabaja a través de internet, de forma virtual, careciendo de tienda física. Esta nueva tendencia está en crecimiento ya que cada vez están más especializadas, permiten abaratar mucho los costes y está dirigido a un amplio sector de clientes.

También existe otra modalidad como la que se da en aquellos negocios con tienda física que se han adaptado y han complementado su actividad con la venta a través de medios electrónicos. En cuanto a los bienes y servicios que las empresas B2C venden, pueden ser tangibles o intangibles, este último favorecido por la digitalización de la información. Las empresas B2C ya no tienen la necesidad de trabajar con distribuidores u otros intermediarios, invirtiendo cada vez más en publicidad, marketing, atención al cliente y logística.

Durante 2014 esta modalidad ha tenido un gran crecimiento, suponiendo una cifra del volumen total del sector de 16 millones de euros aproximadamente. Si bien su crecimiento está cada vez más en auge, en 2012 y 2013 tuvo un crecimiento más acelerado que con respecto a 2014. Entre los factores que favorecen la expansión del B2C se encuentran:

- El número de usuarios que utilizan internet (del 73% en 2013 al 76% en 2014).
- La proporción de usuarios de internet que son a su vez ciberconsumidores (del 60,6 en 2013 al 62% en 2014).
- El gasto medio de los ciberconsumidores, siendo este en 2014 de 876 euros (11,4% superior al gasto medio de 2013).

#### c. m-Commerce.

El m-commerce, que es como se denomina al que se realiza a través de dispositivos móviles, es una variante del B2C que en la actualidad se emplea de forma puntual, sustituyendo el medio convencional e impulsado por la continua conexión. Los usuarios del m-commerce no están completamente satisfechos con su experiencia en lo relativo a las prestaciones de las versiones móviles de los sitios web y de la calidad de las mismas, resultándoles lentas, difíciles y de precaria visualización. No obstante, se trata de una modalidad en crecimiento.

Los e-shoppers operan cada vez más a través de la red, suponiendo esto un crecimiento obvio y expansivo debido a las oportunidades que ofrecen. Aumenta el número de compradores y el volumen de negocio, los e-shoppers tienen más experiencia en este tipo de comercio, posibilitándose el empleo en movilidad y a través de los dispositivos móviles.

#### d. Consumer-to-consumer o C2C (Comercio electrónico entre consumidores).

Cada vez es más frecuente el intercambio entre consumidores, siendo las empresas C2C las que actúan como intermediarios favoreciendo la venta o alquiler de los bienes de los consumidores, promocionándolos y agilizando los procesos. Este tipo de comercio puede ser gratuito o no para los consumidores y se pueden encontrar de diferentes tipos:

- Subastas que permite a los usuarios realizar ofertas por los artículos en venta.
- Sistemas inter pares que permiten compartir archivos entre usuarios
- Portales de anuncios clasificados, facilitando la negociación entre compradores y vendedores. (OCDE, 2014).

#### e. Business to Administration o B2A (Comercio entre las empresas y la administración).

Este tipo de comercio hace referencia a aquellas transacciones comerciales por parte de las empresas, actuando como proveedores de la Administración. Es la interacción de las empresas con la Administración en términos de solicitudes y pago de tasas e impuestos entre otros. Este tipo de comercio entre estas partes tiene como positivo, con respecto al método tradicional, la agilidad y la tramitación de las gestiones con mayor rapidez.<sup>8</sup>

#### f. Administration to Consumer o A2C (Comercio entre administración y consumidor).

Este tipo de transacción es el más novedoso, consistiendo en aquellas realizadas por parte de las instituciones de la Administración a los consumidores o particulares. Ejemplo de esta modalidad es la que se observa con respecto a las solicitudes de información, pago de impuestos, etc.

## Según los bienes y servicios que distribuyen

#### a. Comercio electrónico de productos intangibles o "digitales".

Este tipo de comercio tiene como objetivo la transacción de bienes intangibles (los denominados "contenidos digitales") realizando todo el proceso de compra en línea. Tanto la realización del pedido, como el pago y la entrega del mismo se realizan a través del sitio web. Un claro ejemplo de ello son los productos digitales como música, software, etc.

#### b. Comercio electrónico de productos tangibles o "analógicos".

El comercio indirecto hace referencia al comercio electrónico de productos tangibles, con un soporte material. Las transacciones pueden realizarse vía electrónica, pero la entrega y la adquisición del producto final no se realiza de manera digitalizada, enviando los productos por canales de distribución convencionales. Con este tipo de comercio se obtienen bienes materiales y productos que no pueden adquirirse a través de internet. En este tipo de comercio tiene resulta imprescindible los procesos de logística para el cliente final.

#### c. Comercio electrónico de servicios.

Este tipo de comercio se centra en la realización de las transacciones a través de la red de servicios intangibles obtenidos ajena a ésta, disfrutándolo en otro entorno, fuera de lo tecnológico. Ejemplos de este tipo de comercio es la compra de los billetes de avión, tren, entradas a espectáculos, etc.

## Según la forma de construir la tienda online<sup>9</sup>

#### a. Software as a service (SaaS) e-commerce.

Es un tipo de e-commerce en la Nube, que ofrece programas o aplicaciones que se gestionan desde los servidores de la empresa proveedora del servicio. Las empresas o individuos que contratan SaaS pagan por suscripciones de uso de diferente duración. Ejemplos de soluciones SaaS e-commerce son Shopify y Demandware.

<sup>7</sup> <http://www.cea.es/upload/ebusiness/modelos.pdf>

<sup>8</sup> <http://www.cea.es/upload/ebusiness/modelos.pdf>

<sup>9</sup> <http://marketing4ecommerce.net/tipos-de-ecommerce/>

**b. Open source e-commerce.**

En este caso de código abierto las plataformas son puestas a disposición de todos los que deseen gestionarlas en sus propios servidores. El uso de soluciones de código abierto implica asumir la responsabilidad de hacer instalaciones, mantenimientos, actualizaciones, configuración y soluciones de seguridad. Para su gestión son necesarios conocimientos de diseño web y programación. osCommerce, PrestaShop y Magento son ejemplos de e-commerce de código abierto.

**c. On-premises e-commerce o con implantación.**

Son programas que compras una vez su licencia y tienes el derecho de instalarlos en tus servidores para luego hacer las modificaciones que estimes convenientes. Generalmente se pagan tasas extras al proveedor por actualizaciones, mantenimiento y soporte. Ejemplos de on-premises e-commerce son Intershop Communications, Sana Commerce e IBM WebSphere.

### 1.3.3. Normativa y legislación relativa al e-commerce

En términos legales y debido al crecimiento y uso cada vez más en auge del comercio electrónico se ha comenzado a regular y controlar por los organismos pertinentes. Tanto la Organización Mundial de Comercio (OMC) como UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) ya han desarrollado legislación sobre el comercio electrónico o e-commerce. A nivel mundial y debido a la rápida expansión del e-commerce surge la necesidad de desarrollar y llevar a cabo en materia legislativa una protección y regulación de éste para así dotarlo de una seguridad y mayor protección para con los consumidores en línea.

En 1999 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrolló las *Directrices para la Protección de los Consumidores en el Contexto del Comercio Electrónico*, con el objetivo de proporcionar una serie de recomendaciones para que los proveedores de bienes y servicios lleven a cabo las leyes de protección al consumidor con respecto a sus transacciones comerciales a través del medio electrónico<sup>10</sup>.

A nivel nacional, en España encontramos la *Ley 34/2002, de servicios de la sociedad de la información y del comercio electrónico*, norma por la cual se regula el comercio electrónico y otros servicios de internet cuando estos forman parte del ejercicio económico.

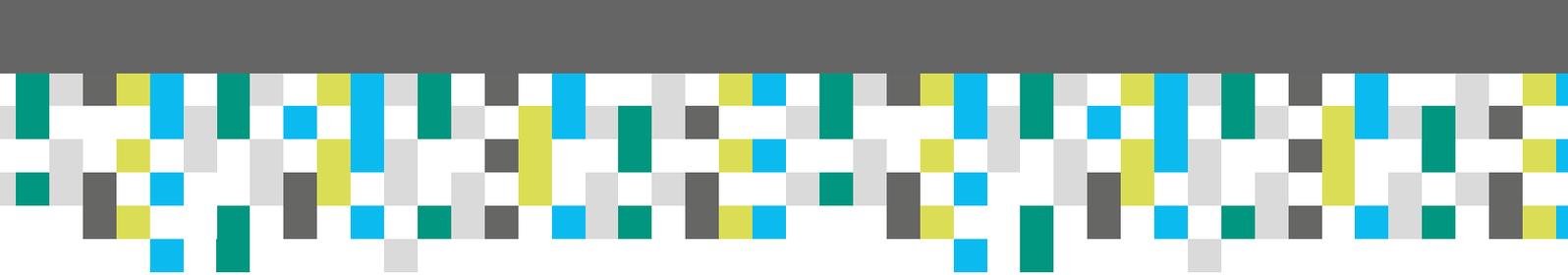
En esta ley se establecen obligaciones de información para las empresas que llevan a cabo su actividad a través del e-commerce, regulando a su vez la publicidad llevada a cabo electrónicamente. Se contempla, además, las obligaciones relacionadas con respecto a los contratos electrónicos para así reducir la inseguridad jurídica.

Existen además otras normas que controlan y regulan la actividad comercial en internet como:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- Ley 7/1998, de 13 de abril, de Condiciones Generales de la Contratación.
- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

### 1.3.4. Ventajas y desventajas del comercio electrónico

Internet ofrece innumerables ventajas y oportunidades para el comercio. Esto es así ya que permite la creación de un mercado electrónico, con nuevas oportunidades de negocio, a distancia y en todos los lugares, para la obtención de servicios productos y tecnologías. Hoy en día y gracias los avances tecnológicos se pueden realizar todas las operaciones necesarias, comprar, vender, negociar, buscar información de referencia y documentos, etc.



Uno de los aspectos positivos del e-commerce a través de la nube es la inmediatez de la información electrónica digitalizada y del intercambio de bienes, siendo enriquecedor para las personas y las organizaciones

Entre sus ventajas principales se encuentran:

- Disminuye la importancia de los activos y aminora los costes de interacción.
- Los beneficios son independientes al tamaño de la empresa.
- Permite el acceso a la información de manera gratuita en muchas ocasiones, y menos costosas en otras, además de estar a disposición de todos.
- Dentro del e-commerce participan tanto personas físicas como entidades públicas y privadas.
- La expansión en la nube es ilimitada, es posible tener una empresa a escala mundial
- Requiere de métodos de seguridad y de confianza para contribuir a un comercio seguro.

Entre los aspectos más negativos encontramos todo aquello lo relacionado con la seguridad, siendo por ello necesario la búsqueda de soluciones y mejoras para contribuir a una mayor seguridad jurídica, en función también del riesgo que este suponga. Es verdaderamente relevante que la seguridad del e-commerce se centre en:

- Poner en conocimiento de los consumidores las condiciones del producto y la venta.
- El establecimiento de contratos (electrónico, escritos, etc), aceptación de términos y condiciones, estipular país y leyes que lo regulen para resolver disputas.
- Confirmar las transacciones por correo electrónico.
- Tener a disposición y conservar la información necesaria para las aclaraciones y consultas posteriores.
- Verificar los datos de los e-shoppers y demás clientes.
- Implantación de mecanismos informáticos de protección que garanticen la seguridad (Firewalls, Proxies, Filtros de correo, Antivirus, Restricciones de acceso y permisos Verificación y autenticación de usuarios, etc.).

### 1.3.5. E-shoppers

En último lugar, para finalizar este apartado introductorio, nos gustaría hacer una breve mención relativa al tipo de persona física o jurídica que hace uso de esta modalidad, los denominados "e-shoppers".

Es importante mencionar la imperante tendencia del uso continuado y constante de internet por los más jóvenes, además de la incorporación de distintos perfiles, como por ejemplo aquellos nuevos usuarios mayores de cincuenta años. Hay muchos tipos de ciberconsumidores, hombres y mujeres de todas las edades y de diversos niveles socioeconómicos que realizan transacciones a través del medio electrónico. Sin embargo el perfil del e-shopper actual es el de hombre de entre 25 a 49 años, con estudios secundarios y universitarios. Este tipo de e-shopper se caracteriza por pertenecer a un nivel socioeconómico medio-alto, con un trabajo a jornada completa y residente en zonas urbanas.

En el estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2014 elaborado por la ONTSI, se pone de manifiesto los síntomas de madurez de los compradores online, aunque también se observa cómo están apareciendo variaciones y cambios en cuanto a los hábitos de los e-shoppers. La mayoría de las compras de productos o servicios online se realizan en el hogar, estando contemplado como el sitio preferido de los compradores para realizar las transacciones. Sin embargo se está incrementando la compra en movilidad a través de los dispositivos móviles. Así, podemos afirmar que los compradores online comparten ciertas características:

- **Lugar preferido para la realización de las compras.**  
La mayoría de los compradores (63%) lo hacen con cierta irregularidad, sin tener una frecuencia fija en la realización de las transacciones.

<sup>10</sup> [http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com\\_elec.asp](http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp)  
<http://www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-interior/ordenacion-del-comercio/paginas/comercio-electronico.aspx>

- **Búsqueda de información.**

La búsqueda online supone el método de búsqueda de información y comparación de precios por excelencia. Debido al crecimiento del uso de los dispositivos móviles, estas búsquedas se realizan con frecuencia mediante estos dispositivos, aunque sin duda la mayoría de estas se realizan a través de un ordenador.

- **Sitios web donde compran.**

Las webs que venden únicamente o principalmente por internet son, con diferencia, el primer canal de compra (61,4%), estando en segundo lugar las webs de los fabricantes (46,2%). Las webs de bonos o descuentos están creciendo, suponiendo un 29,8% de las compras, debido a su uso mayoritario por mujeres menores de 50 años (en su mayoría), de poblaciones pequeñas e independientes económicamente.

- **Formas de pago.**

Con un (64,1%), la forma preferida de pago por los e-shopper cuando realizan sus transacciones es a través de las tarjetas de crédito o débito, quedando como segunda opción aquellos sistemas intermedios de pago, como por ejemplo PayPal.

- **Perfil socio-demográfico.**

Entre las personas que suelen o hacen uso de la compra a través de internet, empleando el modelo B2C, generalmente son jóvenes, residentes en poblaciones no muy grandes y de clase media-baja.

- **Sectores más demandados por los e-shoppers.**

Los sectores más populares y beneficiados dentro del e-commerce son todos aquellos relacionados con el turismo, tanto los transportes, como la compra de billetes, y los relacionados con las reservas hoteleras. Un sector que se encuentra en auge, aunque por debajo del anterior, es el de la moda, el calzado y los complementos.

- **Experiencias de los e-shoppers.**

Todo servicio o producto, en mayor o menor medida crea una sensación y opinión acerca de lo que se ha obtenido. Es por ello importante tener en cuenta las opiniones y experiencias de los e-shoppers, que muestra que:

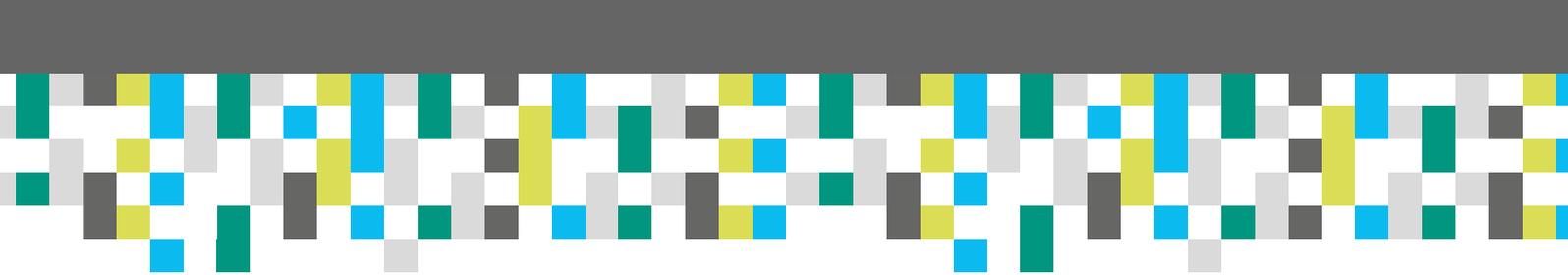
- Disminuye el número de compradores que devuelven un producto.
- Aumentan las quejas e incidencias en las compras con respecto a la recepción de los productos en mal estado o que no funcionan, retrasos en la entrega, etc.
- Aumenta la consideración y preocupación por los sellos de calidad y la seguridad en la red, en relación a sus datos personales y a los pagos, aunque sigue siendo esto muy desconocido para algunos usuarios.
- Se demanda la necesidad de mejora de los servicios postventa, como los costes de envíos, garantías y devoluciones o cambios de productos. Los e-shoppers conciben todos estos aspectos como frenos y desventajas para comprar por Internet, propiciando un menor volumen y frecuencia.

Sin embargo, las personas que no compran a través de Internet tienen otros perfiles y motivos por los que no hacerlo; así, entre otras cosas, prefieren comprar sus productos y obtener sus servicios a través de los establecimientos físicos.

Al igual que se observa en apartados anteriores, concretamente en el modelo B2C en lo referente a los consumidores de este tipo de comercio, hay que destacar cómo generalmente los e-shoppers comparten ciertas características comunes. En este apartado, basado en las estadísticas, se muestra desde una perspectiva general y actualizada cuál es el perfil de las personas que compran y consumen a través de medios electrónicos, concretamente por Internet. Según encuestas realizadas a los usuarios de Internet, durante el 2014, un total de 18,6 millones de personas (62%) han comprado productos o han contratado servicios por este medio, suponiendo esto un incremento de 1.4 puntos con respecto al ejercicio anterior de 2013.

El perfil de e-shopper actual reúne estas características socio demográficas:

- Predominantemente masculino.
- Con edades comprendidas entre 25 y 49 años.
- Con estudios secundarios y universitarios.
- De clase social media, media-alta y alta.
- Trabajadores en activo a jornada completa.
- Residente en ciudades y capitales de más 100.000 habitantes.



Si bien se han sucedido cambios y se va evolucionando con el tiempo, el perfil de los e-shoppers también cambia. Con respecto a años anteriores se producen pequeñas diferencias y variaciones tales como:

- Mayor equilibrio entre género, aumentando el posicionamiento y la presencia femenina.
- Tendencia a un leve envejecimiento, frecuentado por personas más mayores, de 35 a 49 años y siendo el intervalo de los jóvenes cada vez más "prematureo".
- Crecimiento significativo del consumo por parte de personas con estudios secundarios y disminución con respecto a los egresados de estudios universitarios.
- Incremento y mayor presencia de clase social baja y media-baja.
- Diversificación de perfiles, existiendo cada vez más variedad en cuanto a los perfiles que compran por Internet.
- Disminución de esta tendencia de compra online por parte de personas pertenecientes a clase alta y media-alta.
- Incremento del e-commerce en personas que viven en localidades pequeñas.

## Los nuevos e-shopper

Cada vez es más frecuente la inmersión de nuevos perfiles en esta nueva forma de operar. Aunque desde hace unas décadas el e-commerce se ha expandido considerablemente y en términos de volumen de negocio ha supuesto una verdadera revolución, a pesar de los muchos usuarios que compran, existen muchos otros que nunca lo han llevado a cabo. Es por ello que surge un nuevo perfil, aquella persona que compra por primera vez a través de internet. Este perfil del nuevo e-shopper, diferenciado del que ya tiene mayor experiencia, se caracteriza por:

- No hay diferencia significativa en cuestión de género, compran de igual forma mujeres que hombres.
- Edades comprendidas entre 15 y 24 años.
- Personas que se dedican a sus estudios, amas de casa o en desempleo.
- Hombres y mujeres con estudios secundarios.
- Pertenecientes a clase baja o media-baja.

Desde hace tres años, el número de personas que se han introducido dentro del comercio electrónico ha sido de un 33,3% del total, representando durante el 2014 2,7 millones de nuevos e-shoppers, quienes nunca habían comprado por internet previamente.

Aumenta en número de mujeres de entre 15 y 24 años que compran a través de internet en localidades con menos de 50.000 habitantes. Un hecho significativo es la preferencia de la mayoría de los e-shoppers (93%) por realizar las compras en el hogar, estando en segundo lugar las compras realizadas en el trabajo o la empresa. Sin embargo, se encuentra en auge la realización de las compras en movilidad, a través de dispositivos móviles y tabletas.

## Hábitos de compra

Las compras online tanto de productos y servicios tangibles e intangibles no son excesivamente regulares. La tendencia actual del fomento de lo electrónico y del e-commerce se enfoca a mercados y clientes muy diversos, aunque no por ello es el medio "normalizado" de conseguirlo. Pese a las ventajas y facilidades que ofrece el e-commerce, tan solo el 2% de los e-shopper compran una vez por semana y un 10% mensualmente. El e-commerce se caracteriza, entre otras cosas, por su falta de periodicidad y regularidad de compra, declarando un 63,2% de los compradores hacerlo sin una continuidad fija.

Las compras efectuadas por internet son muy diversas y están centradas en distintos sectores. Los clientes buscan productos y servicios que se pueden encontrar a través del acceso a los sitios web. Hay que hacer hincapié que en la mayoría de los casos de compra afecta y tiene un papel fundamental el proceso de búsqueda de información previo. Dicha búsqueda de información puede hacerse de muy distintas vías, ya sea consultando en Internet (65,3%), a amigos, familiares o conocidos o visitando un establecimiento físico.

Los sitios web preferidos y más empleados para el e-commerce son los que venden principalmente por Internet. No solo están en la primera posición, sino que además continúan y tienen amplias perspectivas de crecimiento, suponiendo en 2014 un 61,4% del total, aunque cada vez haya más canales de compra. Las webs que venden mayoritariamente por Internet están viviendo un importante incremento de sus beneficios, además de mejorando su posicionamiento con respecto a sus competidores, los fabricantes. Las webs de fabricantes, se encuentran en segundo lugar, aunque también han experimentado un notorio crecimiento (46,2%).

A ésta le siguen las tiendas con lugar físico (36,7%), mejorando también levemente con respecto a años anteriores. Peor posicionadas se encuentran las webs de bonos y cupones (29,8%) particularmente más usadas por mujeres de entre 25 y 34 años. Por debajo de éstas se encuentra el comercio mediante las redes sociales, las cuales tienen una presencia mínima dentro de las compras online, apenas con un 3%. El e-commerce a través de las redes sociales se efectúa mayoritariamente por hombres jóvenes (hasta 24 años) de clase social media-baja y baja, por motivos económicos y por la variedad de ofertas que tienen.

## Gasto medio

Durante el ejercicio de 2014, el gasto medio de los consumidores e internautas ha sido de 876 euros, un 3,3% mayor con respecto a 2013. Sin embargo, con respecto a los nuevos compradores es claramente inferior, siendo este de 418 euros al año. Teniendo en cuenta los datos socio-demográficos el gasto medio se ha incrementado mayoritariamente en las mujeres menores de 34 años y en menor medida las de 65 años en adelante. En cuanto a las poblaciones por número de habitantes, también se observa un notorio incremento en aquellas de 10.000/20.000 habitantes.

Con estos datos se pone claramente de manifiesto el auge del e-commerce, sobre todo en sectores poblacionales en los que antes no tenía cabida, ya que cada vez más se homogeneiza y penetra en sectores poblacionales poco relacionados con lo urbano y cosmopolita. El mayor incremento del gasto medio con respecto a 2014 se observa en la clase social media-baja y baja.

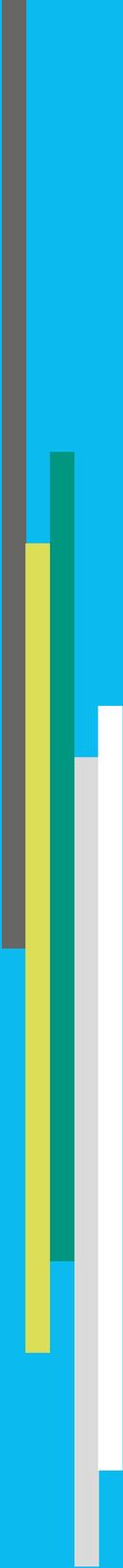
## Volumen de comercio electrónico por categorías

El comercio electrónico en el ejercicio 2014 ha supuesto un total de 20.000 millones de euros aproximadamente (incluyendo transacciones financieras y de seguros). Únicamente en lo referido a la compra-venta este ha alcanzado durante 2014 la cifra de 16.300 millones, superior la registrada en 2013. Entre las categorías con mayores beneficios y mayor volumen de negocio del comercio electrónico se observa, por un lado a los servicios como el transporte y el turismo, y por otro, a todo lo referido con la vestimenta y moda.

La categoría más demandada y con mayor volumen de negocio dentro del e-commerce es la adquisición de billetes de transporte, con un total de 3.700 millones de euros (22,4%). A esta le siguen las reservas de alojamiento y ocio turístico con 3.400 millones de euros aproximadamente (20,3%). Con una mayor diferencia económica se encuentran: la vestimenta (menos de 1.200 millones, 7%), la alimentación y bazar (873 millones, 5,3%) y la electrónica (868 millones, 5,2%).

Todas estas categorías citadas anteriormente se engloban dentro del comercio electrónico y suponen el 60,2% del movimiento total del comercio online, existiendo una concordancia entre el volumen de negocio y los compradores. Este hecho no ocurre en todos los casos, como por ejemplo en los casos en los que existe un menor volumen de negocio a pesar de la demanda (compra de terminales móviles o entradas a espectáculo) y, por el contrario, cuando existe poca demanda o un número limitado de compradores y un alto volumen de negocio con adquisiciones de importes elevados (coleccionismo o alquileres de coches).

2



EL IMPACTO  
DEL COMERCIO  
ELECTRÓNICO  
EN LA ECONOMÍA  
ANDALUZA

En este apartado se llevará a cabo un análisis de la economía andaluza en el año 2015 y los efectos del Comercio Electrónico en su estructura productiva. Para ello se utilizará la Matriz de Contabilidad de España para este año concreto, se analizarán los sectores clave de la economía, se realizará una descomposición de multiplicadores contables en sus tres efectos (directo, indirecto e inducido) y por último se analizará qué ramas de actividad son más importantes en términos de empleo.

Este estudio nos servirá de base para poder calcular el impacto del comercio electrónico en la economía andaluza. Para poder calcular este impacto, en primer lugar debe llevarse a cabo un proceso de actualización de la Matriz de Contabilidad Social de España para el año 2009. Dicha actualización se ha realizado agregando los sectores según la clasificación de empresas de base tecnológica, atendiendo a su codificación CNAE de dos dígitos, ya presentada en el epígrafe 1.2. Además, se realizarán una serie de simulaciones para ver cómo reaccionan las distintas ramas del comercio ante cambios en la demanda. Se calcularán también distintos ratios para concretar el impacto del sector.

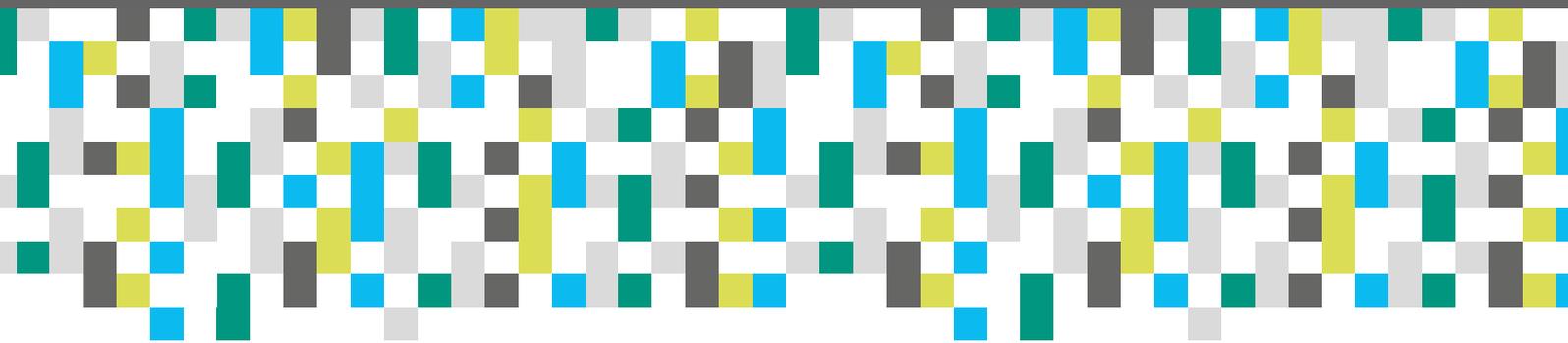
El análisis se dividirá en dos partes: una primera donde se realiza una introducción sobre las Matrices de Contabilidad social y los Modelos lineales de Equilibrio general, orientada a explicar a los profanos en la materia las bases en las que se asientan las conclusiones del estudio, y una segunda donde se expondrán los resultados obtenidos en el impacto del comercio electrónico en la economía andaluza. Además, se explica la metodología concreta utilizada para el análisis objeto de estudio así como la base de datos utilizada y la interpretación de los resultados obtenidos para la economía nacional en general.

## 2.1. Las Matrices de Contabilidad Social

Una MCS es una representación matricial de las interrelaciones que se dan en una economía determinada en un momento del tiempo. El origen de las Matrices de Contabilidad Social está en el intento de integrar las estadísticas sociales en el Modelo Input-Output de interdependencia de los sectores productivos, representando de forma matricial una ampliación de estos modelos.

Las Tablas Input-Output recogen la interdependencia de los sectores productivos y su relación con la demanda final. Las MCS, además, incorporan todas las transacciones que se realizan entre los factores productivos y los componentes de la demanda final, ampliando con ello la información que ofrecen las tablas input-output y completando el flujo circular de la renta en una matriz cuadrada. La utilidad de las Matrices de Contabilidad Social es doble, como ya hemos señalado. Por un lado, son un reflejo de la situación de una economía en un momento del tiempo ya que describen una realidad económica, y, por otro, son de gran utilidad como base de datos para construir modelos (Modelos MCS lineales y Modelos de equilibrio General) que valoren el impacto socio-económico de las distintas políticas económicas.

En la MCS, cada cuenta aparece representada en una fila y en una columna. Por convención, las filas muestran el origen de los ingresos de las distintas cuentas, y las columnas a qué se destinan esos ingresos en forma



de gastos. Los valores que aparecen en las celdas son monetarios. Por tanto, cada valor no nulo de una celda refleja una transacción o flujo monetario entre dos cuentas contabilizado en un único registro, significando un gasto para la columna y un ingreso para la fila.

La estructura de las MCS es flexible y puede tomar diferentes formas dependiendo de su motivación, ya que pueden estar más o menos desagregadas las cuentas correspondientes a los sectores, si el objetivo es analizar un sector concreto; pueden desagregarse los tipos de consumidores o los tipos de impuestos, si se van a evaluar políticas sociales o fiscales; puede separarse la cuenta del sector exterior en distintos ámbitos, incluso a nivel regional para valorar relaciones interregionales; o puede duplicarse el número de cuentas de la matriz de consumos intermedios, distinguiendo entre actividades y productos, utilizándose en este caso las Tablas de Origen y Destino del Modelo Input-Output y permitiendo, así, las producciones secundarias. Aunque también hay matrices en las que el orden de las cuentas viene determinado por la parte del sistema que se quiera resaltar.

En definitiva, al modelizar, el nivel de desagregación y el orden de las diferentes cuentas se deberán realizar en función del modelo que se vaya a construir con la MCS y su aplicación, poniendo mayor énfasis en aquellas cuentas que serán objeto de análisis o dependiendo de si su motivación es un análisis regional, sectorial, fiscal, etc. Se trata de modelos muy flexibles, como ya hemos comentado, pero hay una estructura básica, que podemos llamar estándar, aunque deben cumplirse determinadas reglas para que la MCS tenga significado por sí misma y utilidad como base de datos.

**Tabla 1. Estructura abreviada de una Matriz de Contabilidad Social.**

	PRODUCCIÓN	FACTORES PRODUCTIVOS	SECTORES INSTITUCIONALES	INVERSIÓN	SECTOR EXTERIOR
PRODUCCIÓN	Consumos Intermedios		Consumo del Sector Público y los Hogares	Formación Bruta de Capital	Exportaciones
FACTORES PRODUCTIVOS	Pagos de VA a los factores				
SECTORES INSTITUCIONALES	Impuestos s/ actividades y bienes y servicios	Asignación de ingreso de los factores a los Sectores Instit.	Transferencias corrientes entre los Sectores Instit.	Impuestos s/ bienes de capital	Transferencias del Resto del Mundo
INVERSIÓN		Consumo de capital fijo	Ahorro de los sectores institucionales		Ahorro exterior
SECTOR EXTERIOR	Importaciones		Transferencias al Resto del Mundo		

Fuente: Cardenete y Moniche (2001).

Al construir una MCS hay que tener presente, por un lado, que debe ser coherente con la Contabilidad Nacional y, por otro, que debe cumplir determinadas identidades, como que la suma total de cada fila (empleos) debe coincidir con la suma total de cada columna (recursos), pues los gastos de una cuenta (columna) deben cubrirse con sus ingresos (fila). Por otra parte, la desagregación de las cuentas debe hacerse de forma que las cuentas sean homogéneas y claramente diferenciables entre sí.

En su estructura básica las MCS se interpretan de la siguiente forma: el sistema productivo genera rentas que proceden de la venta de sus productos (tanto al propio sistema productivo en forma de consumos intermedios como a la demanda final) con las que se remunera a los factores productivos. Estas rentas forman el valor añadido y representan los ingresos de los sectores institucionales, que gastan sus rentas en los sectores productivos y en el pago a los propios sectores institucionales, generando rentas para ambos, e incrementando con estas rentas las necesidades de producción, iniciándose de nuevo el ciclo.

## 2.2. Modelo Lineal de Equilibrio General

El núcleo de un modelo lineal de Equilibrio General es la Matriz de Contabilidad Social. Con los Modelos Lineales de Equilibrio General se pueden realizar una serie de aplicaciones al extender el Modelo de Leontief mediante la descomposición de multiplicadores, que nos permite visualizar la solidez de la base productiva de la economía, su grado de dependencia en los circuitos de generación y reparto de rentas en que se asienta la base productiva. Se pueden analizar:

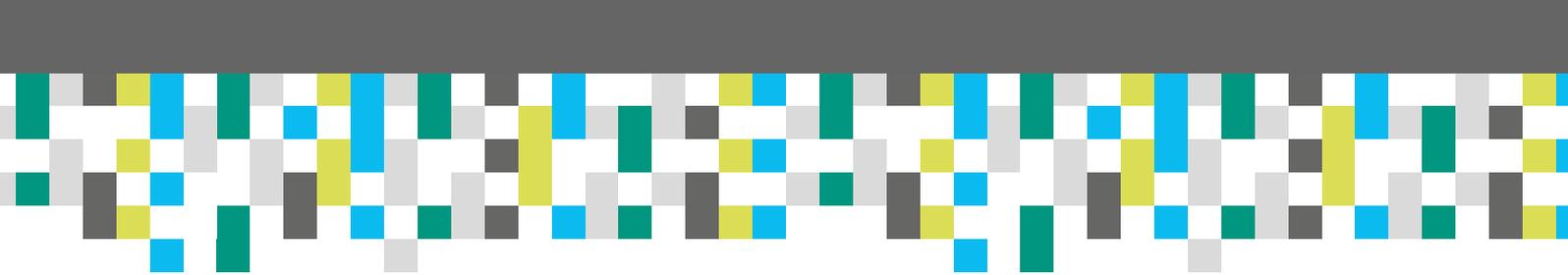
- Multiplicadores de Empleo: permite valorar cuáles son las cuentas que generan más empleo al recibir una inyección de renta exógena.
- Multiplicador de Output: analiza la influencia de un sector productivo mediante las compras que realiza.
- Multiplicador de Input: analiza la influencia de un sector productivo mediante las ventas que realiza.
- Multiplicador de renta: calcula la sensibilidad del sector ante incrementos en el salario.

Este modelo permite además realizar otro tipo de análisis:

- Análisis de impacto: analiza el impacto de un cambio en la demanda final sobre la producción de la economía en su conjunto o de algún sector en concreto.
- Descomposición de efectos: permite analizar otros vínculos que se producen entre las rentas de los factores primarios y las diversas instituciones que forman la demanda final. Podemos separar tres matrices obtenidas con esta descomposición:
  - Matriz de efectos directos: mide el efecto sobre la actividad de un sector de tener que ajustar su producción para satisfacer los nuevos niveles de demanda final.
  - Matriz de efectos indirectos: mide los ajustes en los niveles de producción de los sectores en respuesta a las nuevas demandas de inputs que son necesarias para acomodar el nivel de producción del sector en el que originalmente recae la nueva demanda final.
  - Matriz de efectos inducidos: mide el impacto que el crecimiento de las rentas ejerce, vía demanda, sobre los niveles de actividad.

## 2.3. Metodología utilizada: Matriz de Contabilidad Social de Andalucía

Para el objetivo marcado se ha utilizado, una metodología basada en modelos de Leontief, apoyados en las Matrices de Contabilidad Social (Social Accounting Matrix o SAM en terminología anglosajona), que amplían



la información suministrada por las tablas input-output, y que son bases de datos donde se recogen transacciones económicas en términos de flujos de rentas que permiten extraer información sobre los diferentes agentes económicos, tales como productores, consumidores, administración pública y sector exterior; así como sobre el comportamiento de los factores productivos. Por tanto, en una MCS queda reflejado el flujo circular de la renta de una economía.

El uso de las Matrices de Contabilidad Social fue iniciado por Stone y Brown (1962) que publicaron una MCS para el Reino Unido. Sin embargo, dada su utilidad para conocer las relaciones intersectoriales de la economía y la distribución de la renta, las primeras MCS fueron elaboradas para países en vías de desarrollo con la finalidad de poner en marcha programas que supusieran una reducción de la pobreza en estos países. Entre otras, hay que destacar la MCS de Sri Lanka elaborada por Pyatt y Roe (1977) por el impulso que se dio en este campo y sus aplicaciones, con especial referencia al análisis de multiplicadores (Pyatt y Round, 1979).

Existen diversas metodologías para plantear dicho análisis en una economía particular. En esta primera aproximación vamos a utilizar, en primer lugar, la metodología basada en la obtención de un Landscape o "paisaje tridimensional" denominada structural path analysis, de la que se pueden extraer de una forma gráfica determinadas pautas de comportamiento de la economía en cuestión. Este primer análisis se basará en la metodología de sectores claves. Tales sectores se obtienen a través del cálculo de dos tipos de enlaces: el primer enlace consiste en analizar los llamados "efectos absorción", vínculos hacia delante o forward linkages y el segundo mide los "efectos difusión", vínculos hacia atrás ó backward linkages.

Junto con esta primera aproximación, y mediante el cálculo de los tradicionales multiplicadores lineales, convenientemente especificados nos permitirán obtener una nueva matriz derivada de la MCS y elaborar una jerarquización de los sectores clave de la economía estudiada.

La aplicación empírica se realizará usando la MCS de Andalucía para 2015, a partir de la MCS de España construida para 2006 y actualizada a través de entropía cruzada. Este ejercicio nos permitirá señalar además de los sectores clave para el desarrollo empresarial de España, el tipo de interrelaciones y naturaleza de los vínculos que funcionan en la misma.

## Información Estadística

Como ya hemos señalado, en una MCS aparecen reflejadas todas las transacciones realizadas en el conjunto de una economía durante un período de tiempo, reflejando las relaciones existentes entre los agentes económicos, y siendo su construcción útil en un doble sentido, ya que además de describir una realidad económica, son de gran utilidad como base de datos para construir modelos, entre los que se encuentra el análisis de sectores clave.

Las MCS, como ya hemos comentado, tienen su origen en un intento de integrar las estadísticas sociales en el Modelo Input-Output de interdependencia de los sectores productivos, representando de forma matricial una ampliación de estos modelos.

Para la elaboración de la MCS de la economía andaluza se ha procedido a una actualización de la MCS de la economía española para el año 2006, utilizando para ello la información disponible en de PIB, VAB y producción sectorial del año objeto de estudio, 2015, con metodología de actualización de entropía cruzada (cross entropy method).

A continuación podemos ver la estructura de cuentas de las MCS, que hemos dividido en 26 ramas productivas, y diez cuentas más para los sectores institucionales.

Tabla 2. Estructura de las MCS de Andalucía 2015.

Nº CUENTA	SECTORES PRODUCTIVOS	Nº CUENTA	SECTORES PRODUCTIVOS
1	Agricultura, ganadería y silvicultura	19	Otros elementos de transporte
2	Pesca	20	Otras manufacturas
3	Carbón	21	Construcción
4	Petróleo y gas natural	22	Comercio y restauración
5	Extractivas no energéticas	23	Transportes y comunicaciones
6	Refino de petróleo	24	Otros servicios
7	Energía eléctrica	25	Servicios destinados a la venta
8	Gas	26	Servicios no destinados a la venta
9	Agua	27	Trabajo
10	Alimentación, bebidas y tabaco	28	Capital
11	Textil y piel	29	Consumo
12	Elaborados de madera	30	Ahorro/Inversión
13	Industria química	31	Cotizaciones sociales empleadores
14	Materiales de construcción	32	Impuestos indirectos netos
15	Siderurgia	33	Cotizaciones sociales empleados
16	Elaborados metálicos	34	IRPF
17	Maquinaria	35	Sector Público
18	Vehículos	36	Sector exterior

Fuente: Elaboración propia.

## Sectores Clave: Indicadores de Cambio estructural

En la metodología que aplicamos aquí se extiende el Modelo de Leontief a Modelos de MCS lineales, para evaluar, mediante el cálculo de los multiplicadores, como son los cambios en producción, renta o empleo en las cuentas endógenas a causa de políticas que modifican las cuentas exógenas para las ramas productivas de la economía española. La Teoría de multiplicadores fue iniciada por Stone (1978), y Pyatt y Round (1979), desarrollándose posteriormente con trabajos como los de Defourney y Thorbecke (1984).

Estos métodos se basan en obtener información, a partir de las matrices inversas derivadas de los modelos de Leontief y de Gosh aplicados a la MCS, sobre la capacidad que tiene un sector de expandir aumentos de demanda o de costes, respectivamente.

La metodología se apoya en la combinación de dos tipos de enlaces intersectoriales, los Backward linkages (BL), o vínculos hacia atrás, y los Forward linkages (FL), o vínculos hacia delante. El primero de ellos (BL) aporta información sobre el efecto que tiene el aumento de la demanda de un sector en la economía, es decir, de donde proceden los inputs que un sector requiere para incrementar su producción. Los FL ofrecen información sobre el efecto en el resto de sectores de cambios en el valor de los inputs primarios, y, por tanto, en la producción, de un sector concreto, es decir, cual es el destino de la producción de un sector y en qué medida afecta al resto la variación en su valoración.

En este apartado desarrollamos esta metodología, que aplicaremos a las MCS de la economía andaluza para el año 2015, con el objetivo de identificar los sectores clave y las principales interrelaciones de la región.

Comenzamos con una breve explicación de los Modelos MCS lineales, como extensión del Modelo Leontief, de la siguiente forma: se considera una matriz cuadrada  $n \times n$  donde cada fila y cada columna representan una

cuenta económica (sectores productivos, consumidores, gobierno, cuenta de capital, etc.) que satisface las igualdades contables de la economía (total renta igual a total gasto). Cada componente  $Y_{ij}$  de la matriz representa el flujo bilateral entre la cuenta  $i$  y la cuenta  $j$ . Cada fila de la MCS recoge el total de ingresos que la fila  $i$  recibe de las columnas  $j$ ; las columnas muestran el total de renta de la columna  $j$  y como se distribuye entre las distintas cuentas  $i$ . Los coeficientes medios de gasto:  $a_{ij} = Y_{ij} / Y_j$ ,  $i, j=1, \dots, n$ , muestran los pagos a la cuenta  $i$  por unidad de renta de  $j$ . De esta definición se puede obtener:

$$Y_i = \sum_{j=1}^n \left( \frac{Y_{ij}}{Y_j} \right) Y_j = \sum_{j=1}^m a_{ij} Y_j + \sum_{j=m+1}^{m+k} a_{ij} Y_j; \quad n = m + k.$$

Los índices  $m$  y  $k$  representan la división de las cuentas de la MCS entre endógenas y exógenas, lo que divide la matriz  $n \times n$  en 4 submatrices:  $A_{mm}$ ,  $A_{mk}$ ,  $A_{km}$  y  $A_{kk}$ .

$Y_m$  e  $Y_k$  denotan la renta total de las cuentas endógenas y exógenas respectivamente, por lo que se puede despejar  $Y_m$  y obtener  $Y_m = A_{mm} Y_m + A_{mk} Y_k$ , y desde ahí, siguiendo el mismo procedimiento que con la ecuación de Leontief, obtener la matriz de multiplicadores extendidos a partir de  $Y_m = (I - A_{mm})^{-1} Z$ , siendo  $Z$  el vector de las columnas exógenas ( $A_{mk} Y_k$ ), y  $M = (I - A_{mm})^{-1}$  la matriz de los multiplicadores extendidos de la MCS, que pueden interpretarse como las necesidades de inputs por incrementos unitarios de gasto o renta (según hablemos de columnas o filas) en una cuenta, de manera similar a la que tiene la conocida como inversa de Leontief, con la diferencia de que sí que capta las relaciones entre la producción, la renta de los factores, la distribución de la renta y la demanda final.

Hay que señalar que la selección de  $m$  (es decir, la decisión de qué cuentas son endógenas) suele depender del análisis que se vaya a realizar, y en función de eso se decide qué cuentas son las que explican (exógenas) cambios en la renta de otras cuentas (endógenas).

Si llamamos  $dZ$  a los cambios en el vector de cuentas exógenas, los cambios en la renta de las cuentas endógenas serían:

$$dY_m = M dZ + M d(A_{mk} Y_k) = M A_{mk} dY_k$$

La columna  $i$ -ésima de  $M$  indica las rentas totales generadas en cada una de las cuentas endógenas cuando se produce un flujo unitario de renta desde las instituciones exógenas hacia la cuenta endógena  $i$ . A partir de esta interpretación de las columnas de  $M$  y normalizando obtenemos  $BL_j$ , que analiza los efectos difusión, vínculos hacia atrás o backward linkages.

$$BL_j = \frac{M_j}{\frac{1}{n} \sum_{j=1}^n M_j};$$

Para determinar los sectores clave necesitamos el otro tipo de enlace,  $FL_i$ , que analiza los vínculos hacia adelante. Para su cálculo, partimos del modelo de precios de Gosh (Augustinovics, 1970; Dietzenbacher, 1997), que cuantifica el cambio en el output del sector  $i$  que ocurriría como consecuencia de un incremento unitario exógeno en los inputs primarios del sector  $j$  (o en su precio). A partir de aquí obtenemos este enlace, como una valoración del efecto conjunto sobre todos los sectores, de modificar el valor de los inputs primarios de

$$FL_i = \frac{\sum_{j=1}^n \delta_{ij}}{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \delta_{ij}};$$

un sector en particular. Siendo  $ij$  los coeficientes técnicos de la inversa goshiana:

Siguiendo a Dietzenbacher (1997), entendemos que cada elemento de la inversa de Gosh,  $ij$ , nos dice cuánto tiene que aumentar el valor de la producción del sector  $j$ , para que sea posible un incremento de una unidad monetaria en el valor añadido en el sector  $i$ . Por tanto, la suma de la fila  $i$ -ésima de la inversa de Gosh, muestra en cuantos euros tiene que ser incrementado el valor del output de todos los sectores, debido a un incremento de un euro en el valor añadido del sector  $i$ .

Una vez que obtenemos ambos enlaces, su interpretación es como sigue, aquellos sectores con FL superior a uno son sectores con capacidad de dispersión de costes, o lo que es lo mismo, los cambios en la cuantía de su valor añadido afectan más al sistema que la media. Los sectores con BL superior a uno tienen poder de dispersión, es decir, una variación en su producción influye más en el sistema que la media.

Ambos índices nos permiten, además, identificar cuáles son los sectores clave de una economía, que se definen como aquellos sectores que tienen tanto poder de dispersión de variaciones en la demanda ( $BL_j > 1$ ), cómo capacidad de dispersión de variaciones en los costes ( $FL_j > 1$ ). Se les identifica como clave porque estos sectores tienen una alta influencia en la evolución de la actividad económica, debido a que sus ofertas y demandas están en la mayoría de los casos muy repartidas entre las distintas ramas, y además a que suelen ser fuertes demandantes de inputs intermedios.

Tabla 3. Clasificación sectorial a partir de los BL y FL.

	BL < PROMEDIO (BL)	BL > PROMEDIO (BL)
FL < PROMEDIO (FL)	Sectores independientes	Sectores impulsores
FL > PROMEDIO (FL)	Sectores base	Sectores clave

Fuente: Elaboración propia.

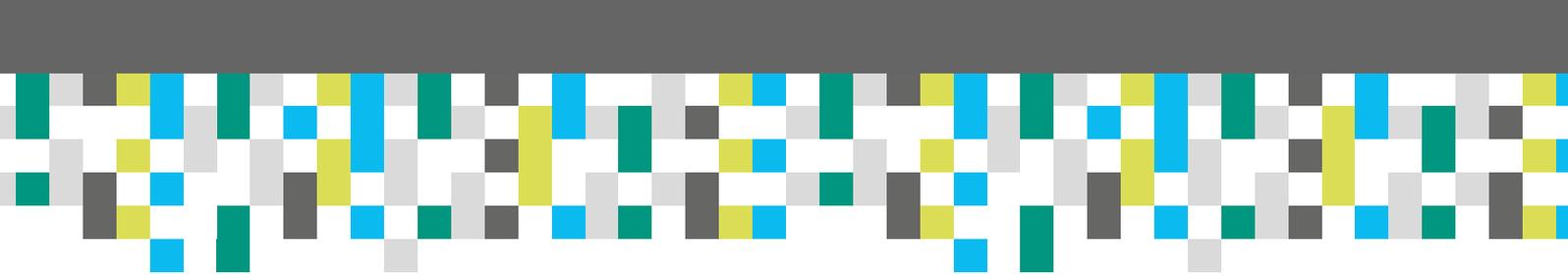
- **Sectores clave:** demandan y ofrecen grandes cantidades de inputs intermedios que suelen estar muy repartidos entre las distintas ramas, son una parte muy importante del flujo de toda la economía, al ser fuertemente impulsados por variaciones en cualquier sector, y este impulso afecta a su vez de forma importante al resto del sistema con lo que pueden provocar a un aumento generalizado de la actividad económica.
- **Sectores base o estratégicos:** son aquellos que presentan una baja demanda de inputs, siendo el destino de su producción preferentemente el uso intermedio, es decir, sirve de input a otros sectores, por lo que sus variaciones, en precios o cantidades, afectan de forma importante al resto
- **Sectores impulsores:** son grandes demandantes de inputs intermedios y dada la capacidad que tienen de inducir otras actividades pueden afectar en mayor cuantía al crecimiento global de la economía.
- **Sectores independientes:** son aquellos que presentan unos encadenamientos hacia delante y hacia atrás por debajo de la media, por lo que afectan y son afectados por el sistema de forma inferior a la media.

## Descomposición de Multiplicadores Contables

En este apartado se completa el análisis sectorial mediante el desarrollo de la metodología de descomposición de multiplicadores a partir de Defourny y Thorbecke (1984) y Pyatt y Round (1985), y a partir de trabajos como los de Polo, Roland Host y Sancho para la economía española. Esta metodología nos permite incorporar otros vínculos, además de los ya comentados arriba (interindustriales), que se producen entre las rentas de los factores primarios y las diversas instituciones que forman la demanda final.

De donde se puede separar los siguientes efectos,

- **Efecto Directo =  $(I+A)$ ,** mide el efecto sobre la actividad de un sector de tener que ajustar su producción



para satisfacer los nuevos niveles de demanda final.

- **Efecto Indirecto = (MI-I-A)**, mide los ajustes en los niveles de producción de los sectores, en respuesta a las nuevas demandas de inputs, que son necesarias para acomodar el nivel de producción del sector en el que originalmente recae la nueva demanda final.
- **Efecto Inducido = (Ma - MI)**, mide el impacto que el crecimiento de las rentas ejerce, vía demanda sobre los niveles de actividad.
- **Efecto total = Efecto directo + Efecto Indirecto + Efecto inducido**. Matemáticamente el efecto conjunto de una inyección unitaria en el sector  $j$ .

El modelo que se desarrollará en este apartado es un claro ejemplo de las ventajas que tiene el análisis MCS frente al tradicional enfoque Input-Output, dado que éste no considera las interdependencias presentes en el flujo circular de la renta, mientras que las MCS sí que incorporan estos flujos, por lo que se captan los efectos de retroalimentación que se producen desde los agentes receptores de rentas hacia todos los sectores. De esta manera será posible valorar también estos efectos derivados del flujo circular de la renta, como el efecto de una variación de rentas sobre los niveles de actividad, denominados efectos inducidos.

## 2.4. Impacto del comercio electrónico en la economía andaluza

El comercio electrónico es ya una realidad instalada en la actividad económica que ha iniciado una senda de crecimiento continuo en los últimos tiempos, ganando terreno, día a día, a las formas de comercio presencial tradicional. Cada vez es más cotidiano y natural acudir a la red como "primer comercio" a visitar antes de tomar una decisión de consumo o como comparador de precios para una futura compra. A nivel nacional, en el año 2015, cada español gastó 661,62 euros según un informe de la Compañía RetailMenot sobre las tendencias en este sector, lo que supone un incremento del 8,9% respecto al año 2014.

Este cambio en el *modus operandi* de la población va de la mano de un alto grado de digitalización de la sociedad española, en la que, ya en el año 2014, el 74,4% de los hogares dispone de conexión a Internet. Accediendo a este medio el 77,1% de los usuarios a través de teléfonos móviles u otros dispositivos diferentes al ordenador personal según datos del Instituto Nacional de Estadística (2014).

Andalucía, aunque presenta niveles de digitalización ligeramente inferiores a la media nacional se sitúa en valores muy cercanos a ellos, presentando niveles de acceso a Internet en el año 2014 del 71,2% de la población.

Por ello, es previsible que el uso de las nuevas tecnologías en este tipo de actividad para Andalucía siga la senda nacional y la irrupción de nuevas formas de relaciones con la actividad económica, en términos cuantitativos, siga una misma tendencia de crecimiento. Por otra parte, y para una mejor comprensión del alcance de este tipo de actividad, es relevante discriminar la importancia del comercio electrónico con respecto a los modelos de negocio existentes, destacando el B2B (*business to business*) con un 75% de actividad frente al 25% del B2C (*business to consumer*)<sup>11</sup>.

Es destacable, igualmente, que el impacto en la actividad no va asociado siempre a actividades de logística y distribución física, ya que en muchos casos el "producto de la compra" conlleva una entrega digital, como en el caso de entradas para espectáculos, billetes de transporte o reservas de alojamiento hotelero.

En este sentido y, según la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones, las principales operaciones de comercio electrónico que llevan aparejado transporte de productos van asociadas a electrodomésticos y

<sup>11</sup>Aunque existen otros modelos como C2C (*consumer to consumer*), C2A (*consumer to administration*), etc.. se han considerado únicamente los dos principales por motivos de relevancia y magnitud de las operaciones realizadas.

tecnología, moda, telecomunicaciones, deporte y alimentación.

En este informe se presentará el impacto del comercio electrónico en Andalucía generado a partir del comercio físico de bienes en los que SEUR (con un 33% de cuota de mercado), es un referente en las fases de logística y distribución de mercancías físicas y documentos principalmente.

Para la evaluación del impacto se ha tomado la Matriz de Contabilidad Social de Andalucía actualizada para el año 2015, como hemos mencionado en el apartado anterior. Con ello se obtiene una visión de conjunto, y al mismo tiempo detallada y completa, de las implicaciones de los flujos económicos sobre los distintos sectores de actividad. La base de datos principal (Matriz de Contabilidad Social de Andalucía 2015) cuenta con un nivel de desagregación de 35 actividades económicas (27 sectores productivos más 8 cuentas endógenas que engloban partidas como capital, consumo, trabajo, inversión, impuestos, sector público y sector exterior).

Para la obtención del vector de impacto, necesario para realizar las estimaciones sobre cada una de las ramas de actividad, se ha utilizado la información proporcionada por SEUR. En orden a estos datos, se ha podido generar, de forma esquemática, el siguiente impacto sobre Andalucía en términos de comercio electrónico sobre actividades económicas (datos en millones de euros), que se recoge en la tabla 1.

**Tabla 4. Vector de impacto sobre sectores del comercio electrónico en Andalucía (millones de euros).**

SECTOR DE IMPACTO	IMPORTE
Alimentación	2,07
Textil y piel	2,34
Elaborados de madera	5,35
Otras manufacturas	19,47
Transporte y Comunicaciones	24,24
Trabajo	19,25
<b>TOTAL</b>	<b>72,72</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por SEUR.

Este impacto inicial, de 72,72 millones de euros, genera, para el año 2015 un total de 197,18 millones en términos de producción total y 119,66 en términos de rentas, repercutiendo además, en 3.333 empleos en el conjunto de la economía, tal y como aparece en la tabla 2.

**Tabla 5. Impacto total por modelo de negocio en producción, renta y empleo del comercio electrónico en Andalucía (millones de euros).**

	B2B	B2C	TOTAL	EFEECTO MULTIPLICADOR
IMPACTO	54,54	13,64	72,72	-
OUTPUT	147,89	36,97	197,18	2,71
RENTAS	89,75	22,44	119,66	1,65
EMPLEO	2.500	625	3.333	46

Fuente: Elaboración propia.

El efecto multiplicador es de 2,71 en términos de producción (output), lo que indica que cada euro de compra en comercio electrónico con entrega física del producto repercute en 2,71 euros en términos de producción

total y en 1,65 euros en rentas de factores productivos (salarios principalmente). Así, cada millón de euros facturado en Andalucía en Comercio Electrónico se multiplica por 1,65 en términos de PIB. Además, cada millón de euros en comercio electrónico impacta en 46 empleos en el conjunto de la economía andaluza.

Desagregando por magnitudes macroeconómicas, el valor de la producción total generado se observa en la tabla 3 (para las cinco actividades económicas con mayor repercusión).

En términos de output total el mayor impacto se produce en el sector de Transporte y comunicaciones con un 18,98% del impacto total, ya que se trata de un participante muy activo en la cadena de distribución del comercio electrónico, seguida de actividades de Otras manufacturas (12,36% del total) y Resto comercio (12,03%). El sector de la Construcción y otras actividades, fundamentalmente del sector terciario, son las que más incrementan su volumen de producción.

**Tabla 6. Impacto desagregado en producción de las cinco mayores actividades económicas (millones de euros).**

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	IMPACTO OUTPUT	CUOTA IMPACTO
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	37,43	18,98%
OTRAS MANUFACTURAS	24,38	12,36%
RESTO COMERCIO	23,73	12,03%
CONSTRUCCIÓN	16,56	8,40%
SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	15,57	7,90%
...	79,51	40,32%
<b>TOTAL</b>	<b>197,18</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En términos de rentas generadas en el sistema (tabla 4), valor añadido en renta, las actividades de Transporte y comunicaciones, Resto comercio y Otras manufacturas suponen más del 42% del total, poniendo de manifiesto de nuevo, la relevancia de estas actividades respecto al comercio electrónico. Estas rentas generadas son debidas a salarios (fundamentalmente) y rentas del capital.

**Tabla 7. Impacto desagregado en rentas de las cinco mayores actividades económicas (millones de euros).**

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	IMPACTO RENTA	CUOTA IMPACTO
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	23,26	19,44%
RESTO COMERCIO	14,48	12,10%
OTRAS MANUFACTURAS	12,70	10,61%
SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	12,06	10,08%
OTROS SERVICIOS	10,05	8,40%
...	47,11	39,37%
<b>TOTAL</b>	<b>119,66</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En términos de empleo (tabla 5), la concentración de los efectos es muy importante, las actividades de Resto comercio, Servicios destinados a la venta y Transporte y comunicaciones aglutinan más de 2.649 empleos de los 3.333 generados, lo que supone un 79,48% del total.

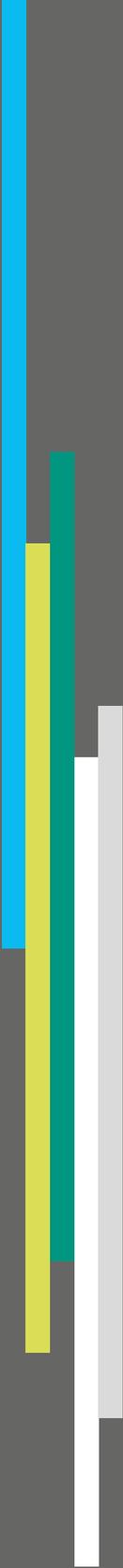
**Tabla 8. Impacto desagregado en empleo de las cinco mayores actividades económicas (número de empleos).**

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS	IMPACTO EMPLEO	CUOTA IMPACTO
RESTO COMERCIO	1.113	33,39%
SERVICIOS DESTINADOS A LA VENTA	962	28,86%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	574	17,22%
CONSTRUCCIÓN	224	6,72%
OTROS SERVICIOS	180	5,40%
...	280	8,40%
<b>TOTAL</b>	<b>3.333</b>	<b>100,00%</b>

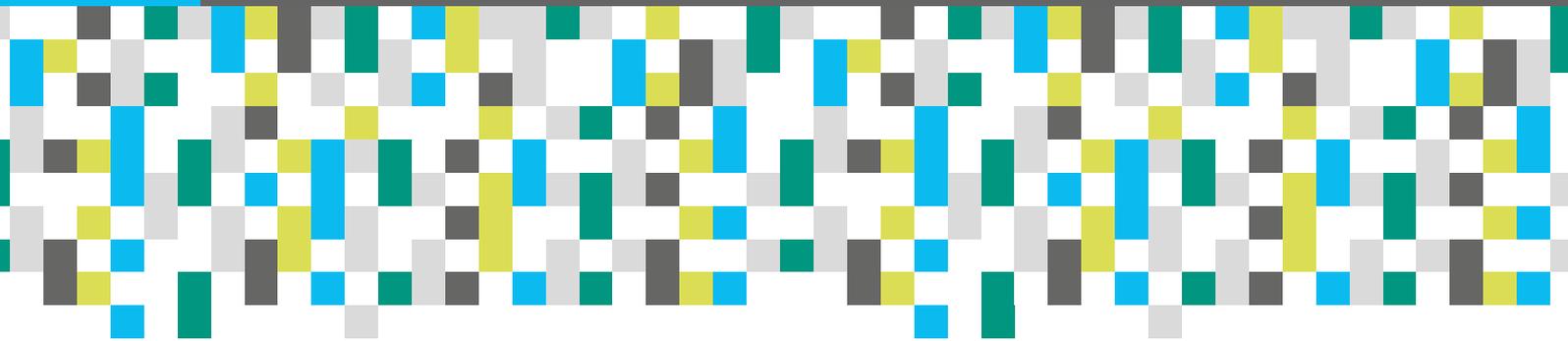
Fuente: Elaboración propia.

La suma de estos resultados muestran, una notable concentración y terciarización de la economía andaluza, al que, el impacto del comercio electrónico sobre el sistema, vendría a potenciar aún más aquellas actividades que más producción, más renta y más empleo generan en la comunidad.

3



TENDENCIAS  
Y AVANCES  
DEL COMERCIO  
ELECTRÓNICO



Como ya hemos visto, el comercio electrónico se encuentra en auge, siendo cada vez más frecuente la compra-venta, el uso y consulta de los e-shoppers en la Red. A esto se le suma el incremento en la práctica del e-commerce por parte de nuevos usuarios que no han estado familiarizados con ello y que actualmente no cesa en la captación de nuevos clientes y usuarios. Todo ello significa que esta nueva forma de concebir el comercio tiene una proyección evidente y segura, orientada a la reestructuración de negocios y mercados y a la inmersión de todo lo comercial en la Red.

François Derbaix, cofundador de Rentalia y fundador de Top Rural, habla en una entrevista sobre los sectores de futuro en el comercio electrónico, afirmando que: "No cree que determinados sectores vayan a liderar el e-commerce, sino más bien, que el e-commerce liderará, tarde o temprano, en todos los sectores"<sup>12</sup>. Esta reflexión muestra como lo digital cambia y cambiará las formas de comercio, no integrando lo actual a este, sino todo lo contrario, modificando lo conocido al entorno digital.

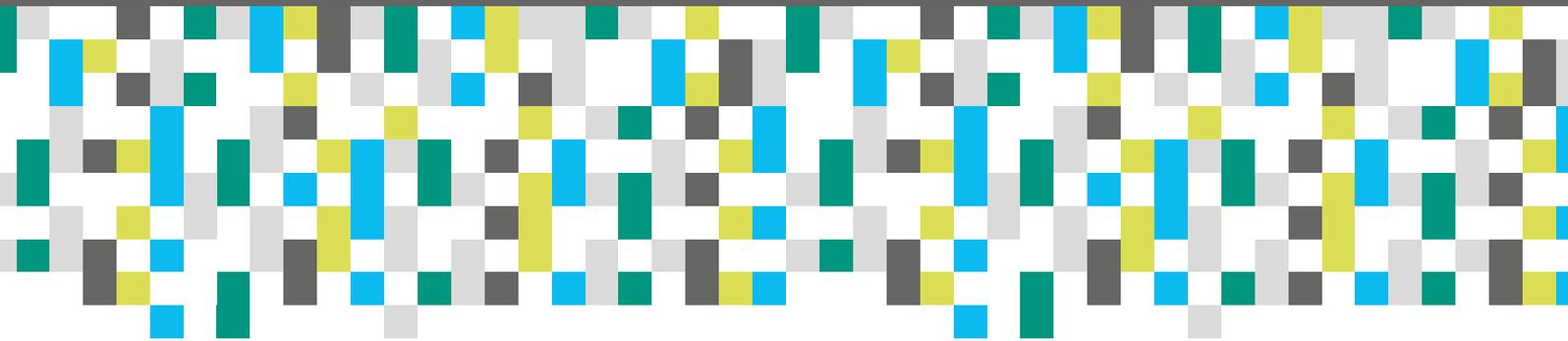
Con la encuesta realizada a una muestra de 4.500 tiendas online por el Foro de la Economía Digital<sup>13</sup> en 2015, se conoce más detalladamente la información relevante sobre el comercio electrónico, sobre todo en lo referido a las ventas, las nuevas tendencias y nuevas formas de operar. La muestra encuestada proviene de diversos sectores del Ocio y Restauración, Salud, Belleza, Moda y complementos, Electrodomésticos, Hogar y jardín, Cultura, Bebés, Juguetes, Informática, Electrónica, Alimentación y Bebidas, Mascotas, Bazar/Regalos y Servicios profesionales. Sin embargo no se han contemplado aquellos dedicados a los contenidos digitales ni del sector de viajes.

Se hace por ello necesario entender y conocer el crecimiento del comercio electrónico, no solo para saber que proyección va a tener en un futuro, sino también para saber cuáles van a ser las tendencias y áreas más imperantes en lo que al e-commerce se refiere.

Durante el ejercicio comercial del año 2014 el sector líder en comercio electrónico fue el relacionado con la Salud, Belleza, Moda y Complementos. Se sitúa la moda como la principal actividad online en España con un 65%, seguida de la venta de tickets de tren y avión con un 59%. En estudios posteriores del Observatorio e-commerce se encuentran estos sectores, aunque en esta ocasión más diversificados e individualizados, no alcanzando ninguno de ellos más del 20% del total.

Actualmente los sectores que destacan en relación a este tipo de transacciones son: moda y complementos; electrodomésticos; hogar y jardín; y alimentación y bebidas, cada uno de ellos con un 19%. Se observa aquí un aumento claro el sector de electrodomésticos, hogar y jardín que pasa del 14% a 19%. Los demás sectores se encuentran sin diferencias significativas con respecto a ejercicios anteriores, destacando eso sí, el sector de mascotas, concebido ya de forma independiente y propia, suponiendo un 3% al igual que los sectores como salud y belleza, alojamiento/viajes o alquiler de coches y motos.

A continuación, se recogen las principales tendencias para el comercio electrónico, previstas para los próximos años.



### 3.1. Impacto económico

En lo relativo al impacto económico del comercio electrónico, estas son las tendencias:

- **Crecimiento del comercio electrónico y previsión de ventas:** la mayoría de los estudios son optimistas respecto a la tendencia a que aumenten las ventas. Este aumento viene favorecido por los nuevos e-shoppers que tenderán a confiar más con respecto a las compras online, a pesar de que el 44% de los usuarios de internet no han comprado nunca por esta vía.

El ticket o gasto medio también se está viendo favorecido y con el tiempo está creciendo en cuanto a su volumen, haciendo que evolucione más aun el e-commerce. El aumento del gasto medio está incrementándose, aunque de forma moderada, acrecentado por la confianza y las experiencias positivas de los e-shoppers y por la inmersión de nuevos usuarios a esta nueva tendencia. La mayoría de los e-commerce (60%) piensan que no se sucederá un gran aumento de las ventas a corto plazo, pero tampoco disminuirán. Más positivos son el 35% de los encuestados, que opinan que su volumen medio de compra si aumentará, al igual que el 25% de los encuestados, aunque conciben que el aumento será verdaderamente más significativo.

- **La mitad de los e-commerce se decantarán por la internacionalización:** La mayoría de los comercios (56%) que operan por Internet pretenden abrirse al exterior, es por ello que se espera que se produzca un sustancial aumento del número de clientes y por ende de las ventas, manteniéndose el gasto medio e incluso sucediéndose un incremento en su volumen.

Con esta perspectiva se observa que los empresarios nacionales, a pesar de la incertidumbre que conlleva, tienen menos miedo de enfocarse al extranjero. Hoy en día, en el mundo globalizado en el que vivimos y por la necesidad de hacer frente a una crisis económica, los empresarios se han visto obligados y/o motivados para la obtención de beneficios a dirigirse y abrir las puertas a otros mercados a los ya conocidos. Para que esa expansión a otros países sea posible y efectiva, deben tenerse en cuenta unos factores muy relevantes:

- La idiosincrasia de las localizaciones en relación con los productos ofrecidos.
- La legalidad y las normativas.
- El estudio de mercado para tener una garantía.
- La logística.
- El servicio al cliente.

<sup>12</sup> <http://www.foroeconomiadigital.com/blog/sectores-con-futuro-en-el-e-commerce/>

<sup>13</sup> Informe de Evolución y Perspectivas del e-commerce en 2015 (Foro de Economía Digital).

Por otro lado, el 44% de los e-commerce no manifiestan deseos ni intenciones de negociar y comercializar en el exterior. Entre los motivos que frenan esa apertura se encuentran:

- El incremento del precio en términos de logística.
  - La inseguridad jurídica en determinadas zonas.
  - La falta de información en cuanto a los mercados exteriores.
- **Optimismo laboral:** La evolución del comercio electrónico está favoreciendo sin lugar a dudas la creación y diversificación del empleo, tanto desde la perspectiva del emprendimiento y como por las expectativas de contratar mayor número de empleados. Con vistas al mercado laboral, según el Observatorio de Clima Emprendedor de 2013, el 37% de los autónomos y el 39% de las pymes (no únicamente los e-commerce) han emprendido debido a la necesidad de buscar salidas a la falta de empleo y a la crisis económica. Con esto se observa que el comercio electrónico supone y se concibe entre otras cosas como una gran oportunidad de negocio para emprender y para la búsqueda de empleo. El 60% de los responsables de negocios de e-commerce se plantea la contratación de personas en un futuro, frente al 40% que asegura que no contratará a ninguna persona a medio plazo, debido a que no prevén un gran crecimiento ni su volumen de negocio lo permite.
  - **Apertura de nuevas líneas de negocio:** En épocas de crisis económica y falta de empleo se propicia claramente la creación de este por mera supervivencia. Esto es así, ya que debido a los problemas económicos y la dificultad para encontrar una estabilidad laboral, se ha visto fomentado en gran medida el emprendimiento y el desarrollo de nuevas ideas y negocios. A esto hay que sumar que ante cualquier tipo de innovación o nueva tendencia, sobre todo en el mundo de los negocios, condiciona la necesidad de reinventarse. El boom del e-commerce, está contribuyendo a la creación de nuevos modelos de negocio, ya que si las tendencias cambian hay que adaptarse. Esto tiene mayor transcendencia en el ámbito de lo digital, del comercio online y en general con todo lo que tenga ver con las tecnologías, ya que es algo que se encuentra en continuo cambio e innovación. De los 4500 e-commerce encuestados, el 60% aproximadamente tiene el objetivo de incorporar nuevas líneas de negocio a su estrategia empresarial online. Los negocios se pueden enfocar de muy diversas maneras, siendo relativamente importante que este nos permita evolucionar y mejorarlo. Se pueden elegir las vías de los negocios en función del público al que va dirigido, el tipo de servicio o producto que se va a vender, el ámbito en el que se quiera desarrollar y el tipo de dispositivo.

## 3.2. Inversión en marketing

En lo que se refiere a las inversiones previstas en Marketing, se prevén las siguientes tendencias:

- **Incremento de la inversión en CRM (Customer Relationship Management)**  
Las siglas CRM aluden al uso que hacemos de las Tecnologías para gestionar las relaciones con los clientes de una manera organizada, aunque habitualmente se usen para designar al software en el que nos apoyamos para dicha Gestión. Así, el CRM se enfoca principalmente en el cliente para conseguir la mayor cantidad de información sobre estos, mejorando así el comercio ajustándolo a sus demandas, todo ello para alcanzar un mayor grado de satisfacción. El CRM forma parte del Marketing Relacional, que tiene muy en cuenta la potencialidad de los clientes y las relaciones con estos. Esta estrategia tiene como objetivo maximizar la satisfacción y obtener resultados exitosos a partir de conocer muy bien al cliente.

Lejos del CRM convencional, está apareciendo una nueva tendencia: CRM on Demand. CRM on Demand mejora la productividad de los e-commerce ya que permite acceder a su sistema de información sin importar el lugar ni el momento en el que se realiza, estando continuamente a disposición de los usuarios, siempre y cuando haya conexión a la Red. Esta modalidad permite al acceso universal mediante cualquier aplicación con conexión a internet, aminorando significativamente los costes de instalación y

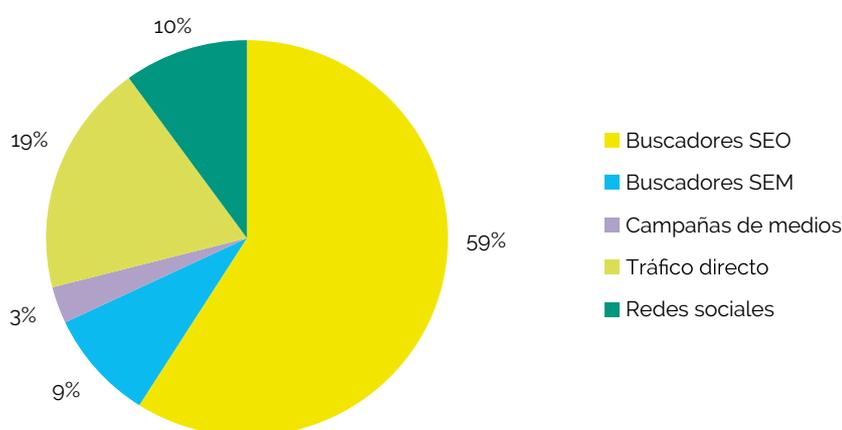
mantenimiento. Pese a la gran inversión inicial que supone el CRM, éste bajo demanda de las empresas, se enfoca principalmente en la puntualización del momento de dicho servicio, rentabilizando los costes y agilizando su implementación. Entre las mayores ventajas proporcionadas por esta modalidad de CRM se encuentra el acceso inmediato a la aplicación a través de Internet.<sup>14</sup>

El Marketing Online adquiere también en el comercio electrónico un papel fundamental ya que permite aumentar el tráfico y las ventas finales. Un 53% de los 4.500 e-commerce encuestados por el Foro de Economía Digital<sup>15</sup>, declaran su intención de invertir y mejorar su estrategia de Marketing Online, desapareciendo por completo la noción de reducir su presupuesto en Marketing.

■ **Estrategias de marketing centradas en las fuentes de Tráfico hacia la web.**

El acceso a los sitios web de los negocios online se pueden realizar por diversos canales. Existe una clara evidencia del potencial del posicionamiento SEO como primera vía de acceso a las páginas web de los e-commerce. Seguida de éste se encuentra el tráfico directo, es decir, la búsqueda directa de la web propiamente dicha. A continuación, el acceso mediante las Redes Sociales y el posicionamiento SEM, no teniendo mucha trascendencia para el acceso a las webs la campañas de los medios. A continuación se profundiza un poco más en el concepto de posicionamiento SEO y SEM, por la relevancia que tienen como estrategia de Marketing online con vistas al futuro, además de la importancia que cada vez más están cobrando las Redes Sociales y las estrategias de Social media.

**Canales de Tráfico a la Web**



· **SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).**

La mayoría de los e-commerce declaran que su principal fuente de tráfico a su Web provienen de los buscadores SEO, haciendo de este recurso de marketing algo imprescindible, siendo todavía más importante en el futuro. Solo el 20% de los e-shoppers visitan las tiendas online de manera directa. Las siglas SEO se traducen al castellano como la optimización de los motores de búsqueda, comúnmente más conocido como el posicionamiento web. El SEO trata del uso de una serie de técnicas para la aplicación en el uso de las webs, enlaces y contenidos. Tiene como objetivo mejorar el posicionamiento que las webs tienen en Internet a la hora de consultar en los motores de búsqueda, aunque es cierto que los beneficios se obtienen a largo plazo, requiriendo además para ello de la colaboración con otros profesionales más capacitados.

<sup>14</sup> <http://www.redk.net/tipos-de-sistemas-crm-on-demand-vs-on-premise/>

<sup>15</sup> Informe de Evolución y Perspectivas del e-commerce en 2015 (Foro de Economía Digital).

El SEM o Marketing de buscadores, es al igual que la anterior, una técnica que pretende mejorar el posicionamiento web mediante métodos de pago. Hoy en día, de entre los buscadores más conocidos como son Google, Yahoo o Msn Search introducen enlaces patrocinados sobre las mismas temáticas de las palabras que los propios usuarios buscan a través de estos, comprada anteriormente por el anunciante. Los beneficios obtenidos se adquieren por cada "click" que un usuario realiza sobre estos enlaces patrocinados.

Aunque el posicionamiento web es un claro aliciente para mejorar las ventas y todo lo relacionado con el e-commerce, no es suficiente para llegar a alcanzar a todos los clientes potenciales. Las empresas deben preocuparse y esforzarse por conseguir un buen posicionamiento en la web, ya que los buscadores, como Google, son claros escaparates de los productos y servicios que venden los e-commerce<sup>16</sup>.

#### Redes Sociales.

Para mejorar y conseguir la visibilidad necesaria para todo e-commerce se emplean las Redes Sociales como uno de los mejores medios para lograrlo, ya que este tipo de comercio se caracteriza principalmente por su digitalización al igual que ocurre con este tipo de plataformas sociales. Es por ello que adquiere relevancia con perspectivas futuras la existencia de un buen plan de Social Media con el objetivo de crear una buena marca digital. No solo tiene como objetivo consolidar una marca digital, sino que además busca estar en contacto, a través de una comunicación directa por la Red, con los seguidores y posibles clientes de ésta.

Desde las Redes Sociales se pretende adquirir un cierto posicionamiento en beneficio del e-commerce a través del fomento de una visión de compromiso, seriedad y confianza por parte de los e-commerce a los e-shoppers. Nuevamente, adquieren aquí importancia las estrategias de Marketing Online, permitiendo promocionar los negocios y marcas mediante canales de comunicación sociales. Las Redes Sociales más idóneas para conseguir ese posicionamiento serían aquellas en las que predominasen los contenidos visuales y audiovisuales.

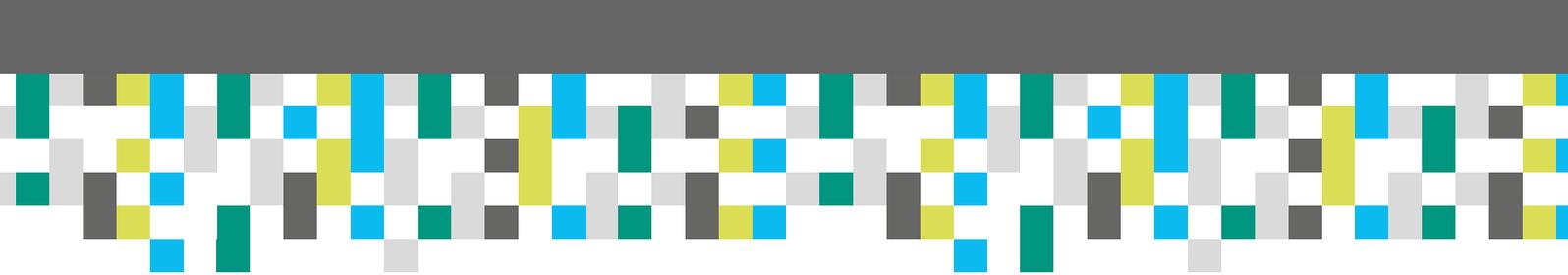
El 60% de los usuarios tienen en cuenta los comentarios y trascendencia de los e-commerce a la hora de efectuar compras, ayudando esto además a la creación de ideas preconcebidas y experiencias sobre las distintas marcas y empresas. Es por ello que el fin último de este medio es hacer que los usuarios recomienden y hablen positivamente sobre lo que se ofrece y expone en la redes, al igual que el feedback recibido por parte de estos proporcionan información muy útil y de calidad para las propias empresas que emplean este medio gracias a los comentarios y número de seguidores entre otras cosas.<sup>17</sup>

#### ■ Expansión del m-Commerce

Cuando se habla de Comercio Electrónico, se va más allá del propio concepto de comercio convencionalmente conocido, ya que lo que aquí impera es el uso del medio electrónico. Sin embargo, con los avances de las tecnologías cada vez más se están propiciando pasos más agigantados debido a la revolución tecnológica en la que estamos inmersos. Ya no solo se concibe el comercio de manera electrónica, sino que existe tal diversificación que se está haciendo posible llevarlo a cabo con algo que generalmente acompaña continuamente a los usuarios, los dispositivos móviles.

Más de la mitad de los e-commerce encuestados (58%) en el Foro de Economía Digital declaran que sus webs están adaptadas a los dispositivos móviles, siendo cada vez más conscientes de la importancia de este canal como medio para hacer negocio y darse a conocer.

Aunque actualmente la mayoría de las compras se realizan a través de los ordenadores, bien de sobremesa o portátiles, es clara la evidencia de que en un futuro exista una supremacía de los dispositivos móviles frente a los ordenadores. Un 25% de las compras online se efectúan por dispositivos móviles según el informe de IAB Spain, recalcando que entre las actividades más efectuadas están las descargas de aplicaciones móviles, las compras online a través de éstas y el seguimiento de los propios pedidos. Además también cabe mencionar la importancia de los Smartphones como medio para consultar o buscar información para obtener un asesoramiento previo a la compra, al igual que compartir opiniones y experiencias a través de redes sociales y blogs, que pueden favorecer en gran medida la expansión del e-commerce.



Un 10% de todos los e-commerce que han adaptado su web a los Smartphones ya disponen de una aplicación para los dispositivos móviles. Las aplicaciones móviles en lo relativo al comercio, mejoran y agilizan las compras online, además de fomentar la fidelización a los clientes y proporcionar feedback para mejorarlas y ofrecer un mejor servicio. El 30% de los negocios que operan online aseguran invertir y adaptar sus sitios web para los dispositivos móviles en un futuro.

En cuanto a los e-shoppers, el 18% de éstos ya han probado la compra de productos y servicios online a través de dispositivos, tanto desde los teléfonos como desde tabletas. Estos compradores online se caracterizan entre otras cosas por tener perfiles jóvenes, de entre 25 a 49 años no presentando diferencias significativas entre géneros, hábitat o clase social. La mayoría de las adquisiciones tienen que ver con la compra de productos físicos o servicios que se obtienen offline, fuera de la red. Menos son los casos en los que realizan compras de productos y contenidos digitales, algo que no representa la tendencia imperante desde años atrás, evidenciándose aun así que se expandirá con el tiempo por los avances tecnológicos.

Entre los frenos y las barreras que los usuarios tienen con respecto al uso de m-commerce se encuentran:

- La dificultad de navegación a través de los dispositivos móviles.
- Las pocas opciones con las que cuentan las versiones de los sitios web en los dispositivos.
- Visualización de poca calidad.
- Difícil acceso a las versiones de los sitios web.

A pesar de que el m-commerce añade el valor y la posibilidad de realizar transacciones portátiles y en cualquier momento, existe una fuerte tendencia de realizarlas en el hogar. Cada vez es más frecuente que se realicen transacciones en la calle y en el trabajo, teniendo una gran expansión y trascendiendo las realizadas en la calle, sobre todo con perspectivas futuras.

#### ■ Popularización del empleo de apps.

Como consecuencia de lo que acabamos de exponer, las aplicaciones en los smartphones y tabletas están viviendo un gran apogeo, independientemente de su temática. Las hay gratuitas y de pago, y se pueden conseguir a través de tiendas de aplicaciones integradas dentro de los mismos dispositivos, como por ejemplo los sistemas operativos de los dos principales tipos de móviles: Google Play para Android y APP Store para iOS.

De entre las aplicaciones de pago, el 30% de los compradores declaran haberlas adquirido en años atrás, consiguiendo tener previsiones del aumento que van a tener en unos años.

Los e-shoppers de aplicaciones móviles de pago, al igual que los que realizan transacciones a través del smartphone, son personas jóvenes de entre 25 y 49, aunque con cierta predominancia masculina. Además, el 58% de los e-shoppers las adquieren para su uso en los móviles y el 38% para ambos soportes (móvil y tableta).

En el futuro va a sucederse un incremento en la venta de aplicaciones, expandiéndose la tendencia de aquellas destinadas para su uso en las tabletas. Actualmente imperan las aplicaciones relacionadas con el entretenimiento, la mensajería y los juegos, que se expandirán aún más con el paso de los años. Sin embargo, se adquieren en menor medida las relacionadas con las noticias, la música y la navegación.

Con vistas a ir acorde al ritmo de las tecnologías y a los avances en el comercio electrónico, se vislumbra la necesidad de la mejora por parte de los negocios de sus diseños, políticas, publicidad y estrategias de Marketing, para lograr así superarse y adaptarse en consonancia con las expectativas de los e-shoppers.

<sup>16</sup> <http://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales-post/marketing-de-buscadores/>

<sup>17</sup> <http://www.sbdisenoweb.es/cual-es-el-futuro-del-comercio-electronico/>

### 3.3.

## Aspectos importantes para tener éxito en el futuro

Para finalizar el apartado relacionado con las tendencias de futuro, recogemos una serie de reflexiones sobre los factores de éxito a tener en cuenta para que una estrategia de comercio electrónico triunfe en los próximos años.

#### 1. Trascendencia de las Redes Sociales en e-commerce.

El impacto de las Redes Sociales con respecto a e-commerce se prevé que sea considerablemente mayor en un futuro próximo. Es por ello que se hace necesario que los negocios online las integren debidamente, invirtiendo sus esfuerzos en estrategias de social media dentro de las estrategias de Marketing, ya que el 60% de los e-shoppers reflexionan sobre la realización de sus transacciones en función de los comentarios y opiniones de los productos y servicios en estas plataformas sociales online.

#### 2. Protagonismo de la tecnología portátil.

Aquellos sectores que integren dentro de sus políticas de marketing la tecnología portátil se posicionaran y diferenciaran de manera significativa hacia los clientes, consiguiendo finalmente resultados exitosos para los negocios online. Desde la creación e implementación de los dispositivos móviles es posible realizar las transacciones y compras, algo que cobra un protagonismo esencial para el futuro del e-commerce<sup>18</sup>. Algo inconcebible hace unos años, era la posibilidad de que se creasen pulseras, ropa o gafas inteligentes. Estos avances demuestran, una vez más, las novedosas y futuras alternativas a la forma de interactuar desde la perspectiva comercial, haciendo posible las compras online desde numerosos canales a parte de los ofrecidos por los smartphones y tabletas.

#### 3. Personalización total de los clientes.

Resulta imprescindible conocer las conductas y comportamientos de compra de los diferentes clientes, ya que de esta manera se consigue llegar mejor a los deseos y expectativas que los mismos tienen. Gracias al Big Data, se hace posible personalizar la oferta en función de las necesidades y gustos a las personas que va dirigidas, ofreciendo productos y servicios acorde a las características, perfiles y modo de vida de los e-shoppers. Esta personalización total al cliente fomenta y mejora considerablemente las relaciones que existen entre empresa/negocio y consumidor final, puesto que todo se enfoca más desde la perspectiva del cliente, gracias a las informaciones obtenidas de ellos. Es por ello, que en el futuro se incrementarán las políticas de segmentación de los clientes de manera específica en función de los mercados, siendo para ello de suma importancia la definición o redefinición de los negocios en función de sus mercados. Con el objetivo de conseguir beneficios a medio y largo plazo se hace necesaria la realización de numerosos esfuerzos por conocer a los clientes, ofreciéndoles productos a través de técnicas Upselling que sugieren y aconsejan, en función de los perfiles de e-shopper, la compra de distintos productos y servicios<sup>19</sup>. Sin embargo, la problemática futura se encontrará en los límites de la personalización, ya que una excesiva producción y suministro de productos y servicios personalizados conllevarán consecuencias financieras graves. La personalización es muy positiva en muchas ocasiones, pero poco rentable en muchas otras. La oportunidad ofrecida aquí es ser consciente y apostar por artículos y servicios personalizados cuando estos sean viables, rentables y producibles a gran escala.

#### 4. Competencias Digitales "as a must".

Los comerciantes que operen y se desarrollen dentro de lo electrónico y la Red deben estar preparados y enfocados a cambiar en función de las tendencias y evoluciones que se vayan desarrollando. Deben ser capaces de planificar y gestionar de manera avanzada y prometedora adquiriendo las novedades tecnológicas e innovando en base a ello. La capacidad de aprendizaje permanente y la actualización constante son dos de las competencias más relevantes que los e-commerce deben desarrollar y llevar a cabo el día de mañana para con sus socios, clientes y el buen funcionamiento de su ejercicio.

## 5. Importancia de la segmentación.

Los consumidores digitales futuros no van a tener un gran parecido con respecto a los tradicionales, siendo por ello necesario realizar una segmentación de los clientes en función de los mercados y de las tendencias del momento. Bien es cierto que la segmentación y el conocimiento de los consumidores ha tenido un papel fundamental desde que el comercio es comercio. Sin embargo, nos encontramos en un punto en el que los consumidores compran sin muchos patrones comunes, lo que se denomina como consumidores híbridos. Además, ya no resulta tan importante el factor económico para segmentar y dividir productos y servicios para un tipo de clientes u otro, ya que personas con altos ingresos compran tanto productos muy asequibles como menos, combinando y mezclando marcas, con poca similitud. La novedad es que todo el sistema del comercio se ve reestructurado por lo digital y en el e-commerce futuro los consumidores se moverán entre los segmentos atraídos por las expectativas, servicios y productos personalizados

## 6. Necesidad de vender experiencias, no productos / servicios.

Los e-shoppers buscan y esperan continuamente experiencias perfectas de compra. Esto significa que se comienza a ver y a concebir la importancia de las experiencias que generan las marcas, independientemente de la publicidad y marketing, sino contemplándola como una excelencia y calidad del producto o servicio prestado. La creación de una identidad se va a volver verdaderamente relevante ya que actúa como vínculo emocional y de confianza para los consumidores, consumidores que se ven únicamente influenciados por la publicidad, sino también por la experiencia de compra<sup>20</sup>.

## 7. Hiperconectividad.

Teniendo una visión futura de la actualidad con respecto a diez años, una de las cosas que se pueden concebir como seguras es la hiperconectividad de los individuos que viven en esta etapa y momento tecnológico. Los consumidores vivirán dentro de diez años en un mundo hiperconectado, de alta velocidad y donde Internet formará parte importante de sus vidas. Con vistas al 2026 se puede observar como entre las predicciones más importantes y seguras se encuentran las de las expectativas de compra y la hiperconectividad de las actuales y nuevas generaciones. El deseo de los usuarios de Internet y los e-shoppers es el de tener acceso instantáneo a la Red y conseguir respuestas rápidas continuamente. Esto se viene fomentado por las generaciones nacidas entre 1980 y 1995 o generación milenio, al igual que los más jóvenes de 1996 hasta 2010, denominada generación Z. La generación Z son lo que han nacido teniendo como segunda naturaleza a la tecnología, usando antes una tableta que un lápiz, formando parte al 100% de lo digital. Estas personas se desarrollan en un mundo hiperconectado donde solo conocen los entornos en línea, sin esperar ni realizar procedimientos fuera de lo electrónico, convirtiéndose en los clientes potenciales para los comercios futuros en lo que prime lo digital. Esta generación primará por encima de todo la inmediatez y la comodidad, además de:

- Servicios proactivos.
- Soporte al cliente.
- Entrega gratuita o de bajo coste.
- Entregas de pedidos en cualquier momento y lugar.

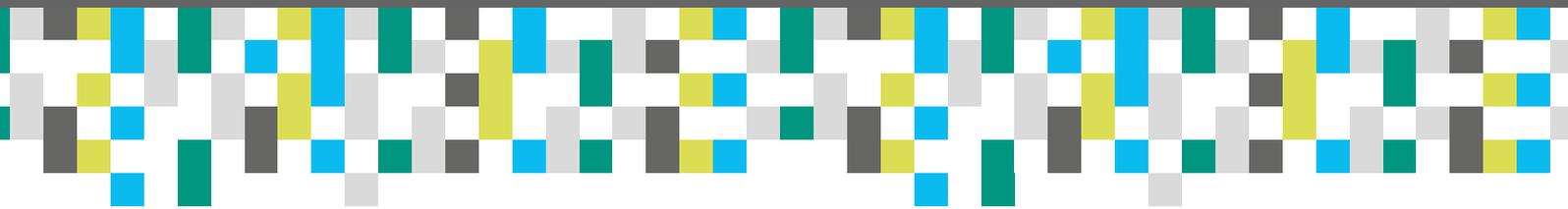
## 8. Consumo compartido.

Está apareciendo y expandiéndose cada vez más una tendencia de consumir de una forma colaborativa a través del intercambio, el préstamo y el alquiler. En parte esto está fomentado por la economía y la tendencia de ganar o ahorrar dinero, además de la importancia de reducir los contenidos digitales en entornos físicos. En términos medioambientales también se favorece en gran medida esta tendencia de compartir lo que ya existe, aminorando muchos de los problemas que encontramos en nuestro medio y fomentando una economía circular, donde la basura se minimiza a través

<sup>18</sup> <http://www.foroeconomiadigital.com/blog/sectores-con-futuro-en-el-ecommerce/>

<sup>19</sup> <http://www.sbdisenoweb.es/cual-es-el-futuro-del-comercio-electronico/>

<sup>20</sup> <http://www.criteo.com/media/4094/ovum-the-future-of-e-commerce-the-road-to-2026.pdf>



del reciclaje, reparación, reutilización e incluso reinención de los productos y materiales<sup>21</sup>. El consumo compartido reduce en gran medida la producción, creando relaciones y nuevas vías para la obtención de los servicios y productos que precisamos. Cada vez más existirán iniciativas medioambientales y de reducción y ahorro económico, ya la Red al ser un espacio de continua interacción y acceso a personas como a bienes y servicios, ¿por qué no ser inteligentes con respecto a su uso? Las formas de vida cambian, los hábitos se modifican y las sociedades evolucionan, ¿por qué crear si ya existe? Un claro ejemplo de ello son las iniciativas que se están sucediendo con respecto al uso de herramientas y materiales, ya que muchas personas no quieren ciertas cosas en sus hogares de manera que las alquilan por un tiempo determinado y para algo en concreto. La problemática se encuentra en cuáles son las verdaderas ventajas y desventajas para los fabricantes, minoristas u otras empresas que hacen negocios online. Nuevamente, en función del desarrollo de las personas y las tecnologías, habrá que diseñar y adaptarse a una nueva perspectiva de comercio a la que estamos abocados, redefiniendo los modelos de negocio y ampliando sus oportunidades.

#### 9. M2M como nuevo modelo de comercio electrónico.

La utilización de las nuevas tecnologías en los procesos empresariales es cada vez más habitual, las comunicaciones máquina a máquina M2M permiten realizar tratamientos automatizados en estos procesos reduciendo el tiempo, costes y ampliando servicios. La comunicación entre máquinas se realiza de forma telemática, utilizando redes privadas, comunicaciones sin hilos y otros sistemas que permiten una interacción entre las máquinas. Por ejemplo el envío de etiquetas para lectores de códigos de barras, detectores de posicionamiento o recepción de datos mediante cualquier aparato electrónico, dotarán a las aplicaciones de gestión internas unas nuevas funcionalidades que facilitarán el uso y automatización de las mismas. Podemos conectar las máquinas de fabricación a la red y automatizar las tareas de producción mediante herramientas de planificación empresarial – ERP, permitiendo disponer de calendarios y tareas de seguimiento de las máquinas y simplificar las tareas de planificación automatizando procesos.

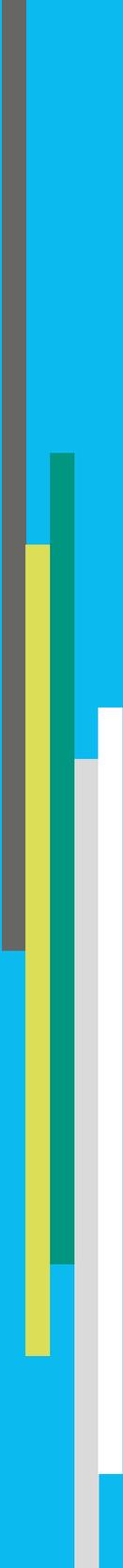
Hoy en día las máquinas disponen de sistemas implementados que permiten enviar información sobre la venta, estado del almacén de material, estado de la máquina, etc. Recogiendo estos datos y vinculándolos a los sistemas de gestión propios podemos tener todos estos datos unificados y tener un control exhaustivo de todos los procesos y estados de los mismos a tiempo real.

Algunas máquinas permiten también un control remoto de las mismas, pudiendo realizar la producción de forma automatizada mediante las herramientas de planificación empresarial, y gestionarlas desde cualquier lugar incluso desde fuera de la oficina<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> <http://www.criteo.com/media/4094/ovum-the-future-of-e-commerce-the-road-to-2026.pdf>

<sup>22</sup> Fuente: <http://www.luert.es/soluciones-empresariales/m2m.php>

4



CÓMO AFECTA  
EL COMERCIO  
ELECTRÓNICO  
A LOS MODELOS  
DE NEGOCIO

## 4.1. Aproximación al concepto de modelo de negocio

También llamado diseño de negocio o diseño empresarial, un modelo de negocio describe como una empresa (de nueva creación o ya con historia a su espalda); pretende crear valor y luego monetizarlo para obtener un beneficio. Implica estrategia (a largo plazo) e implementación o táctica (a corto plazo).

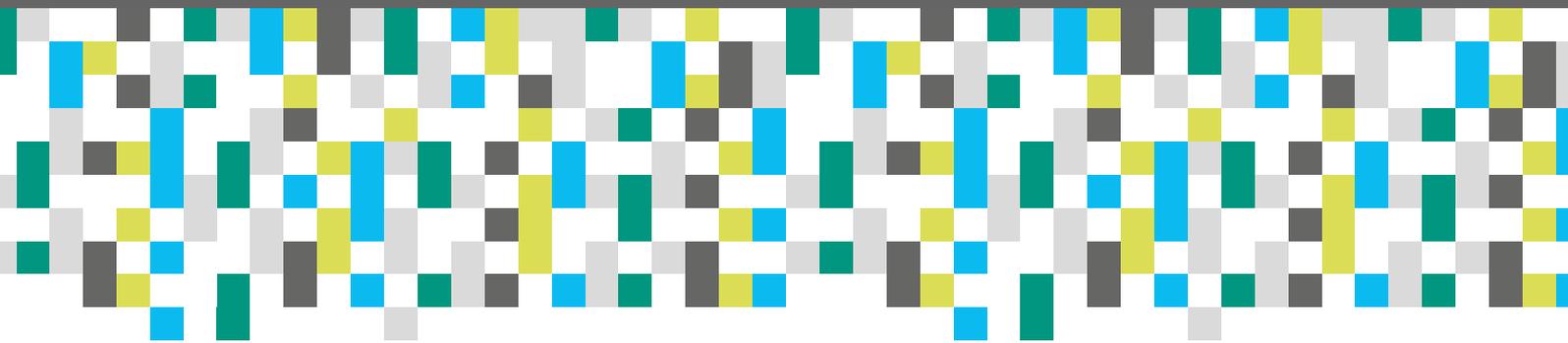
Para la creación de un modelo de negocio es necesario tener una visión global tanto del sector al que se pretende dedicar la actividad como de los sectores que rodean a esta. Como se suele decir "es necesario ver la foto grande (the big picture)".

Para crear un modelo de negocio, sea el que sea y se represente como se represente, es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

- Selección o segmento de clientes.
- Definición de oferta de productos o servicios.
- Necesidad que se cubre en el cliente.
- Presentación del producto o servicio ante el mercado.
- Distribución de negocio y publicidad (Hasta dónde se quiere alcanzar con el negocio)
- Actividades o tareas que se deben llevar a cabo para la realización del negocio.
- Necesidad de recursos.
- Cómo monetizar el valor. Obtención del beneficio.

En definitiva, un modelo de negocio es un plan, donde se interrelacionan la táctica y la estrategia de un negocio con el fin de clarificar los objetivos del negocio y cómo se van a llevar estos a cabo. Este modelo de negocio está presente en todas las actividades económicas, aunque solo algunas empresas lo representan en forma de modelo. Estas empresas que sí lo hacen obtienen un beneficio de clarificación de la situación y de los objetivos, por lo que suelen ser más grandes y más estables en el largo plazo que las que no lo hacen y solo se mueven hacia dónde "les sopla el viento". Esto es debido precisamente a que al contrario que una táctica, una estrategia propone un objetivo a largo plazo y no se deja llevar por los vaivenes de la actividad diaria, la cual es muy cambiante en el mundo empresarial.

Existen varios tipos de representación de modelos de negocio que se utilizan en la actualidad, aunque la mayoría de ellos pueden considerarse versiones del modelo más o menos adaptadas a casos especiales del modelo Canvas de Osterwalder. Para Osterwalder, un modelo de negocio es la "forma de hacer negocios", mediante la cual una empresa genera ingresos de manera rentable, recurrente y escalable<sup>23</sup>. Así, *un modelo de negocio describe los fundamentos de cómo una organización crea, desarrolla y captura valor*. Con este concepto se proporciona una estandarización en cuanto a la creación de modelos de negocio, ya que proporciona una metodología para su diseño denominada del Lienzo de Negocios o Business Model Canvas.



Este lienzo de los modelos de negocio se compone de 9 bloques que representan las áreas clave de una empresa, que se deben tener muy en cuenta a la hora de diseñarla. Estos grandes bloques que componen el Business Model Canvas<sup>23</sup> son:

- **Propuesta de valor.**

En este apartado se reflexiona sobre el valor que se entrega al cliente, contemplando los servicios o productos que un negocio ofrece. La propuesta de valor es un aspecto crucial, ya que no solo debe cubrir las necesidades de los clientes, sino que además deben conseguir que estos estén dispuestos a pagar por ello. Así, en este apartado del Modelo de Negocio se exponen cuáles son aquellas cosas por las que el cliente paga y que tipo de necesidad o problema se soluciona con lo que el negocio aporta, conociendo además qué es lo que diferencia a un negocio de otro. La propuesta de valor es lo que diferencia, en términos de competencia, a un negocio de otro.

- **Segmentos de clientes.**

En este bloque se tratan aquellos temas relativos a conocer quiénes son los clientes, describiendo los distintos tipos de clientes a los que se enfoca el negocio, diferenciando a su vez los segmentos de mercado. En este punto hay que enfocarse al mercado objetivo, al segmento de clientes o grupos poblacionales que van a comprar los productos y servicios ofrecidos. En lo referente a la segmentación hay que repensar para qué tipo de clientes se está creando valor con el producto o servicio y qué tipo de necesidad les están siendo solventadas.

- **Canal de distribución.**

Hace referencia a cómo se llega a los clientes, cómo se conquistan y se interactúa con ellos. Este punto es básico, ya que trata los temas sobre la distribución del producto o realización de servicios, contemplando para ello tres aspectos fundamentales: las formas de distribución del mercado; análisis profundo del segmento de mercado al que va dirigido el modelo; y por último, la identificación de los canales de distribución más efectivos y eficaces para conseguir, entre otras cosas, la correcta gestión y pago de los costes.

- **Relación con los clientes.**

Este apartado hace referencia a qué tipo de relación se tiene con los clientes y qué estrategias se emplean para relacionarse con ellos, siendo muy importante concebir cómo se integra esa relación dentro de la organización. Los tipos de relaciones se establecen en función del segmento de clientes que una organización o empresa tiene y va dirigido, pudiendo ser éstas personales, a través de terceros, automatizadas, individuales, colectivas, etc. El objetivo primordial es establecer un tipo de conexión con los clientes, que se verá proyectada posteriormente en las sensaciones que los usuarios tengan de la marca.

<sup>23</sup> Osterwalder, A & Pigneur, Y (2010). Business Model Generation.

<sup>24</sup> <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

- **Recursos clave.**

En este bloque se conciben los recursos que se requieren en la propuesta de valor, el canal o canales, en las relaciones con los clientes y en los ingresos. Aquí se planifica cómo se va a hacer la propuesta de valor, conociendo con qué medios se va a contar. Dentro de los tipos de recursos podemos contemplar los humanos, tecnológicas y físicos entre otros. Este apartado influye en gran medida en la viabilidad del modelo de negocio, en lo relativo a lo que los clientes están dispuestos a pagar por la propuesta de valor y en cuanto a que los recursos no requieran altos esfuerzos financieros o intelectuales. La organización y reflexión de los recursos se vuelve imprescindible para conocer hasta qué punto es rentable.

- **Actividades clave.**

Alude a qué actividades clave tiene la propuesta de valor, al igual que los ingresos, los canales y las relaciones con los clientes. En este apartado debe dejarse claro lo que un modelo de negocio es y quiere llegar a ser. Con respecto a las actividades clave, hay que definir de forma más específica los procesos o actividades desarrolladas desde una perspectiva holística. Es por ello que adquiere importancia la realización de listas que contemplen todas las acciones a llevar a cabo, tanto las referidas a la propuesta de valor (productos o servicios), como a las acciones relacionadas con las fuentes de ingreso, las relaciones con los clientes y los canales de distribución clave, entre otras.

- **Socios clave.**

En este apartado se muestra a los aliados estratégicos, que son aquellos que apoyan al negocio con respecto a los recursos y las actividades clave, exponiendo además las acciones que se pueden realizar externamente para proporcionar mayor calidad y mejor precio. A la hora de diseñar un modelo de negocio es fundamental reflexionar y llegar a acuerdos de colaboración con terceros, todo ello con el objetivo de compartir experiencias, costes o recursos para poder diseñar, gestionar y llevar a cabo los proyectos del negocio. Estos apoyos pueden ser socios estratégicos, socios industriales e inversores entre otros.

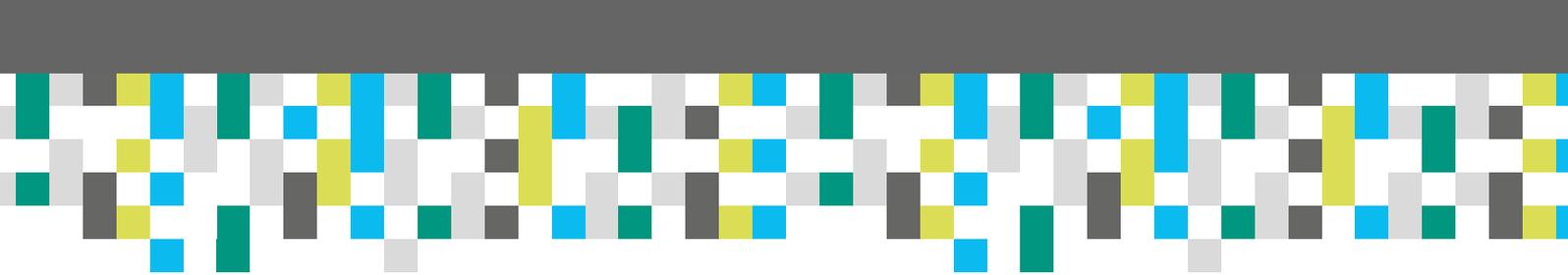
- **Flujo de Ingresos.**

En este apartado se contempla la estructura de los ingresos, exponiendo cuánto dinero se gana y los tipos de ingresos que se obtienen. Además, se evalúa el modelo y la propuesta de innovación con el objetivo de conocer si la gente estaría o no dispuesta a pagar por ello. Resulta importante resolver aquí la cuantía de dinero que pagarían por lo que se ofrece; las formas de pago; y los márgenes que se pueden obtener en función de las fuentes de ingreso y las formas de pago. Es fundamental conocer la cantidad de dinero que los clientes pagarían por el producto o servicio ofrecido, concibiendo además cuáles son los precios ya existentes y a los competidores. En cuanto a la forma de pago de los clientes, hay que tener en cuenta cómo se lleva a cabo con respecto a servicios y productos similares, pudiéndose innovar con objetivo de mejorarlas, encontrando nuevas alternativas a las ya existentes. Por último, hay que analizar el margen resultante de las fuentes de ingreso y las formas de pago, para vislumbrar el éxito que tendrá el negocio.

- **Estructura de costes.**

Finalmente, este bloque alude a la estructura de costes, contemplando cuáles son los costes más importantes del modelo, de los recursos y de las actividades. En este punto hay que definir la estrategia que debe seguir el modelo para mantener una adecuada estructura de costos de la empresa, concibiendo además, el enfoque que el negocio quiere tener caracterizado bien por la creación de valor con costos más elevados o por mantener los costos bajos sin crear tanto valor. Para estructurar los costes es primordial tener en cuenta los recursos clave con los que se cuenta (aminorando los más elevados), las actividades clave más costosas y los costos más relevantes y propios del modelo de negocio.

Todos y cada uno de los bloques anteriormente mencionados son importantes y necesarios de tener en cuenta a la hora de definir el Modelo de negocio. Y el caso del comercio electrónico no es una excepción. Esta nueva forma de hacer comercio influye considerablemente en lo que a los negocios se refiere, ya que se comienza la expansión a gran escala con la era de la digitalización y del comercio electrónico. Tanto es así, que las Nuevas Tecnologías han modificado lo anteriormente conocido como comercio, creando a su vez nuevas líneas de negocio y diferentes formas de conseguir los beneficios. Hace ya varios años que los profesionales



y las empresas se han decantado por lanzar su mercado a través de Internet, ya que como se ha mencionado en apartados anteriores, conlleva innumerables beneficios para las empresas, al igual que para los clientes.

Reinventarse o morir, esa ha sido la filosofía de muchos negocios que han tenido que unirse al e-commerce o sufrir una reestructuración para así paliar las desventajas derivadas de la caída de las ventas en tiendas físicas y el incremento masivo de los negocios que se encuentran en la Red. Este tipo de empresas, en ocasiones, están a medio camino ya que por falta de formación y conocimientos más avanzados han cometido errores que dificultan su rentabilidad y expansión. Lo mismo ocurre con aquellos que se inician en un negocio ya orientado a lo electrónico, deben reflexionar y elegir muy bien antes de comenzar con su e-commerce. El Comercio Electrónico ha tenido un fuerte impacto ya que ha modificado y modificará más aun los Modelos de Negocio actuales y futuros. *Tu modelo de negocio cambiará cada cierto tiempo, y más en el mundo online, dado el carácter vertiginoso de los cambios que se producen en internet y la competencia que hay hoy en día en la red*<sup>25</sup>. Por tanto, vamos a analizar cómo impacta en cada uno de los elementos de dichos Modelos.

## 4.2. Influencia del comercio electrónico en el modelo de negocio

Partiendo de la base de cómo puede afectar esta nueva forma de hacer comercio mediante la red y lo electrónico y tomando como referencia el Business Model Canvas como herramienta para el diseño de modelos de negocio, vamos a analizar a continuación cómo afecta el e-commerce a los nueve bloques que lo componen. Para ello, vamos a agrupar estos 9 bloques en 4 apartados: propuesta de valor; elementos del Modelo de Negocio relativos a los clientes (Segmentos de clientes, Canales de distribución y comunicación y Relación con el cliente); elementos del Modelo de Negocio relativos a las operaciones (Recursos clave, Procesos clave y Aliados estratégicos); y elementos del Modelo de Negocio relacionados con los aspectos financieros.

### 4.2.1. Comercio Electrónico y Propuesta de Valor

En lo que respecta a la propuesta de valor, el comercio electrónico afecta y transforma significativamente aquello por lo que tradicionalmente un cliente estaba dispuesto a pagar. Con la llegada de Internet y los avances sucedidos se reinventan y nacen nuevos servicios y productos, surgiendo por ello nuevas propuestas de valor que ponen de manifiesto el actual apogeo evidente de los contenidos digitales.

### Contenidos Digitales

Desde hace unos años atrás la industria de los contenidos digitales ha evolucionado para satisfacer más aun las necesidades de los clientes, aumentando a su vez los ingresos, consiguiendo compensar de alguna manera las pérdidas que están sufriendo los modelos encargados de la distribución física. En la sociedad actual los usuarios demandan nuevas formas de acceso, nuevos modelos de precios, sacándole mayor beneficio a la distribución digital. Es por ello que los sectores se han visto transformados positivamente por la llegada del boom de los contenidos digitalizados.

<sup>25</sup> [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n\\_y\\_perspectivas\\_eCommerce\\_2015/\\$FILE/EY-Informe-Tendencias\\_eCommerce-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Evoluci%C3%B3n_y_perspectivas_eCommerce_2015/$FILE/EY-Informe-Tendencias_eCommerce-2015.pdf)

La Agenda Digital para España declara la importancia estratégica y el motor de crecimiento, empleo y oportunidades futuras que supone la economía digital y los contenidos digitales. Es por ello que la Agenda llevó a cabo un plan integral para impulsar, tanto los contenidos digitales como la economía digital, a través del fomento del emprendimiento, el crecimiento de las empresas, las iniciativas de apertura al exterior y la atracción de las inversiones de multinacionales a España.

La forma de consumir los contenidos, su distribución, comercialización y los modelos de creación de los mismos se han modificado drásticamente. Los modelos de negocio se están enmarcando hacia sectores que actualmente crean tendencias y avances muy significativos en los mercados, de la mano de los contenidos digitales.

El consumo de los contenidos digitales por parte de los usuarios se ha incrementado notablemente gracias al tráfico mundial por Internet. Con perspectivas a corto plazo los videos supondrán un 80% del tráfico en la red, los videojuegos tenderán a la realidad virtual y en cuanto a la música, primará el streaming y la compra de temas sueltos frente a los álbumes completos. Los contenidos audiovisuales están suponiendo un elevado crecimiento en relación con los servicios de comunicación, estando la oferta dominada por las series, el fútbol y los deportes de motor. Mediante la suscripción de servicios bajo demanda y el streaming con respecto a los videos, se está produciendo un gran crecimiento para el sector, acrecentado a su vez por la aparición de la televisión conectada, que permite alcanzar una mayor personalización y prestación de servicios audiovisuales.

Con respecto a las publicaciones, prensa y libros también se está produciendo la aparición de nuevos modelos de negocio, viéndose favorecidos por la combinación de diversos contenidos digitales, representando a su vez buenas oportunidades para las editoriales sobre todo en lo referente a la literatura infantil y lo educativo. Las aplicaciones, independientemente del sector de actividad, han supuesto un incremento muy considerable en cuanto al volumen de negocio en España, alcanzando 490 millones de euros en 2014. Cabe mencionar que las redes sociales en ese mismo año alcanzaron un volumen de negocio de 160 millones y en 2015 los comercios B2C alcanzaron los 16.259 millones de euros.

## Transformación Digital

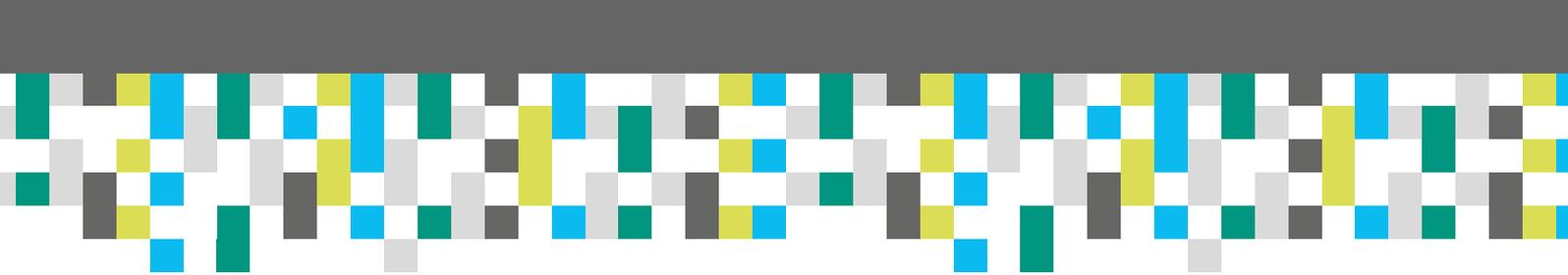
Pero el comercio electrónico no sólo ha permitido la generación de nuevos productos y servicios, como los contenidos digitales, sino también que se configuren nuevas propuestas de valor alrededor de productos y servicios tradicionales. Todo ello está íntimamente relacionado con la denominada Transformación Digital de los negocios, o sea, la incorporación de nuevas tecnologías, pero sobre todo nuevas lógicas, para que el negocio sea más eficiente y permita nuevas oportunidades. Así, surgen nuevas propuestas de valor en la intermediación entre cliente y proveedor (como el dropshipping o el crossdocking), en la forma en la que se materializa dicha propuesta de valor (como la gamificación) o incluso se unen varias propuestas de valor en una sola (como el denominado Bundled).

### 4.2.2. Comercio Electrónico y Clientes

Dentro de este ámbito se enfocan todos aquellos aspectos relacionados con los clientes, es decir, todas aquellas estrategias y herramientas para llevar a cabo una buena atención a este, un correcto servicio, buena comunicación y servicio postventa entre otros.

#### Segmentación y relación con los clientes.

En cuanto a la relación con los clientes actualmente es necesario llevar a cabo un proceso exhaustivo de búsqueda e interpretación de información. Todo este proceso basado en la innovación e impulsado a su vez por los propios clientes, hace replantear y repensar un modelo de negocio que sea interactivo y se centre en el "desarrollo del cliente". Desde el inicio hasta el fin del diseño de estas relaciones hay que tener presente la identificación de necesidades que no les son satisfechas debidamente.



A continuación, resulta primordial la empatía para estudiar y conocer a los clientes a través de la observación. Posteriormente, se hace necesario un contacto y por último, la inmersión. Se debe observar detenidamente al cliente y a sus conductas, prestando atención en los contextos más cotidianos y en sus formas de vida. Resulta muy positivo establecer un contacto mediante interacciones o entrevistas por diferentes vías, conociendo a su vez las experiencias de los clientes previas y posteriores a sus compras.

La definición de los clientes resulta de gran interés para sintetizar lo anteriormente comentado en cuanto a la detección de las necesidades y la observación. La reflexión de todo el proceso es lo que verdaderamente aporta las soluciones y busca potenciarlas. Con este proceso de búsqueda de información y análisis se pretende dar soluciones amplias y profundas, interpretándose para aportar las ideas y posteriormente generar en el modelo de negocio un valor para los clientes. De esta manera se muestra como el análisis comienza desde el final, partiendo de la creación de valor y viéndose su viabilidad en función del análisis. Se identifican las premisas para proceder a comprobarlas y modificarlas cuantas veces sean necesarias, hasta conseguir lo que realmente se pretende y funcione con vistas al modelo.

Cuando este proceso es considerado finalmente como viable para con los clientes, no significa que en la realidad y una vez llevada a cabo la actividad resulte de igual forma. En los casos en los que no funciona, la consecuencia es la pérdida de financiación, por lo que vuelve a cobrar importancia nuevamente el proceso del conocimiento y enfoque hacia el cliente. El proceso de desarrollo del modelo de negocio necesita de una perspectiva más etnográfica, de la creatividad y de la experiencia<sup>26</sup>.

Por otro lado, el comercio electrónico permite la deslocalización de nuestros clientes, pudiendo llegar a segmentos que, por razones geográficas, hasta ahora eran inalcanzables para la empresa.

Además, otro de los factores en los que el comercio electrónico afecta a nuestro Modelo de Negocio es la mayor facilidad a la hora de segmentar los clientes y, por tanto, poder realizar campañas de comunicación y fidelización específicas para cada segmento.

## E-Retail, atención al cliente y canales de comunicación

La comunicación con el cliente es indispensable, por lo que resulta necesario controlarla y llevarla a cabo adecuadamente. La comunicación entre la marca y los clientes es fundamental, siendo verdaderamente importante cómo un e-commerce se dirige a sus clientes.

A diferencia de los negocios tradicionales, en las tiendas físicas donde las relaciones con los clientes son directas, en los e-commerce esto no es del todo posible. Aunque sí es cierto que la red permite una comunicación rápida, eficaz y a continua disposición del usuario a través de diferentes vías, como por ejemplo por teléfono o chat. La elección de la forma y medios de comunicación con los clientes en los e-commerce es crucial. Hay estudios que refutan que un 40% de los negocios online emplean los chats para interactuar con los propios clientes, además de asegurar que la creación de un canal de comunicación mejora la calidad del servicio favoreciendo la confianza y fidelización de los clientes.

Los chats resultan verdaderamente positivos ya que favorecen la resolución de problemas puntuales, al igual que para consultas de funcionamiento, estado del pedido o precios entre otras cuestiones. Esta atención al cliente vía chat desemboca en la satisfacción del cliente en cuanto a la comunicación se refiere, sabiendo que se encuentra atendido, fomentando en ocasiones que vuelva a comprar y promocióne los servicios o productos recomendándolo a otras personas. Aun así la existencia y empleo de canales de comunicación entre empresa-cliente no garantiza el éxito para con la atención de estos. Es indispensable por ello llevar a cabo una norma de comunicación adecuada y adaptada a los clientes en función de la propia "política de comunicación" afín a la marca y a su modelo de negocio. Se exponen a continuación algunos modelos de comunicación en los e-commerce<sup>27</sup>:

<sup>26</sup> <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/02/BBVA-OpenMind-modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro-innovacion-empresarial.pdf>

<sup>27</sup> <http://www.foroeconomiadigital.com/blog/dirigirse-los-clientes-ecommerce/>

- **Atención al cliente mediante chat.**

El chat es uno de los canales de comunicación más económicos y rentables, aunque siempre hay que analizar que canal se adecua mejor al modelo de negocio. El chat es inmediato, poniendo en continua interacción al cliente con la marca a través de Internet. Otros medios como llamadas telefónicas o emails pueden perder el hilo comunicativo, no obteniendo contestación. Entre las ventajas que se encuentran con respecto a este canal de comunicación está la de que una sola persona puede realizar esta función (dependiendo del volumen), además de no tener que invertir en espacios ni energías adicionales, aportándole personalización al servicio.

- **Atención telefónica.**

La atención por teléfono fijo o móvil es, al igual que la anterior, muy directa, manteniéndose una conversación instantánea con el cliente, aunque resulta más costosa.

- **Atención por las Redes Sociales.**

A pesar de que las redes sociales están a la orden del día y son empleadas por una gran cantidad de internautas, los mensajes e interacciones entre los clientes y empresas no resultan del todo satisfactorias. Actualmente la contestación a las consultas de los clientes no se prolonga por más de un día, sin embargo los usuarios quieren obtener contestación a la hora de haber contactado con la empresa, quedando aún mucho camino por recorrer en este sentido. En estas plataformas sociales es frecuente que se hagan comentarios negativos que las empresas no saben muy bien cómo gestionar, respondiendo en ocasiones con cierta moderación y en otras con formas que no agradan a los clientes.

- **Atención vía WhatsApp.**

El servicio de mensajería WhatsApp es uno de los canales más utilizados por los e-commerce más pequeños debido a su carácter gratuito y de inmediatez. Es cada vez más frecuente, que organismos no tan pequeños comiencen a emplear este tipo de comunicación con sus clientes. Esta aplicación permite establecer contactos con los usuarios de forma tranquila y cercana, permitiendo resolver las dudas a tiempo real.

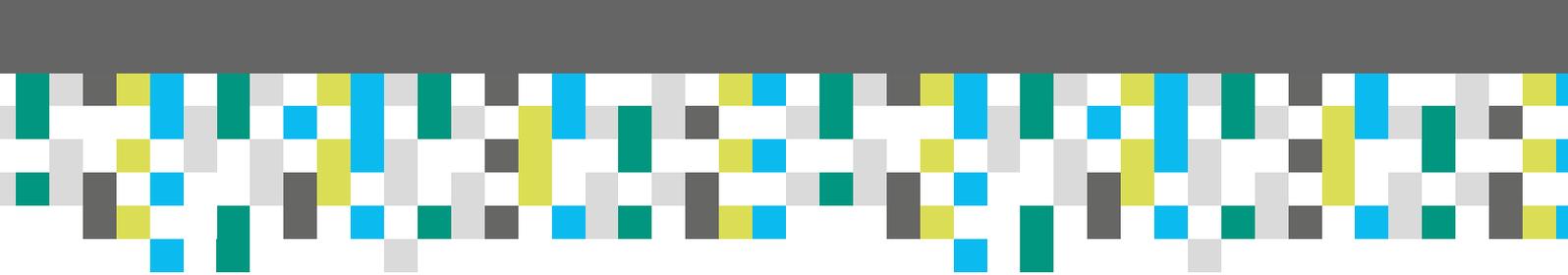
### 4.2.3. Comercio Electrónico y Operaciones

Con la llegada y expansión de las Nuevas Tecnologías y esta nueva forma de hacer comercio los elementos relacionados con las operaciones se han visto modificadas en varios aspectos, como los que tiene que ver con las relaciones entre los socios y stakeholders, el gran protagonismo que adquiere la logística y las nuevas competencias digitales que se hacen necesarias para poder desarrollar un e-commerce.

#### E-logística

La logística con respecto a las tiendas online, tanto pequeñas como grandes, adquiere un valor fundamental como estrategia de negocio, configurándose como un proceso clave, especialmente en la venta de productos intangibles, cuando hasta ahora no lo era. Surge como respuesta a la era digital el incremento de la expansión de la e-logística en relación a estos temas, que perfecciona el negocio a medida que la tecnología avanza. De ahí, la revolución que están suponiendo los sistemas integrales de logística, simplificando la gestión de stocks, entregas o devoluciones, sin tener que salir del establecimiento<sup>28</sup>.

Actualmente, en cuanto a la logística se hace indispensable contar con plataformas tecnológicas que puedan integrar la información de stocks, pedidos y devoluciones. Estos sistemas deben complementar el trabajo logístico de las tiendas e-commerce, asegurando que la experiencia de compra sea satisfactoria y fidelice al cliente. El entorno online de venta y el offline de gestión logística deben estar en coherencia y en la misma línea continuamente. Los sistemas de información deben aportar una adecuada gestión de aprovisionamiento y stock, optimizando además los tiempos de entrega, logística y perfeccionamiento en los demás procesos relacionados con las compras por Internet.



En lo referente al almacenamiento, intervienen varios factores a su vez, como por ejemplo la preparación de los pedidos. El picking es una tendencia que se está desarrollando poco a poco siendo el proceso de recogida de material a partir de la extracción de unidades o conjuntos empaquetados de una unidad superior con más unidades. El packing o empaquetado también cobra verdadera importancia para que las compras por internet sean satisfactorias y de calidad, comprendiendo los procesos de embalaje, etiquetado de productos y servicio de paquetería.

Desde una perspectiva centrada en el e-commerce hay que tener en cuenta la importancia de la agilidad en cuanto al tratamiento del stock, preparación de pedidos y handing, englobándose todo ello dentro de la e-logística. Estos procesos necesitan de un seguimiento y control continuo y actualizado. Otra de las tendencias actuales son las empresas dedicadas a la preparación de pedidos bajo demanda, encargadas también del empaquetamiento para todos los sectores y las de embalaje, encontrándose actualmente en continuo crecimiento favorecidas en gran medida por el Comercio Electrónico.

Una de las partes clave dentro de la logística del e-commerce es la distribución, en la que resulta muy importante señalar los puntos estratégicos de distribución en los diferentes lugares y zonas de funcionamiento. La distribución no únicamente cumple con lo acometido en cuanto a la distribución de los productos, sino que además prepara los futuros pasos para hacer posible una expansión y un crecimiento sostenido en cuanto al tiempo. Hoy en día, cobra gran importancia la flexibilidad en cuanto a los horarios de entrega de los pedidos y los servicios de envío de urgencia.

Surgen además nuevas modalidades y complementos en lo relativo a la distribución, como por ejemplo información sobre los pedidos, avisos de entrega, facturación o pago. Actualmente el comercio globalizado hace que los mismos usuarios realicen pedidos desde diferentes lugares, concibiendo tanto lo local y nacional como también lo internacional. Entre los servicios de la e-logística se pueden encontrar:

- Control de proveedores (almacenaje).
- Preparación de pedidos.
- Gestión de devoluciones y cambios.
- Almacenaje y distribución.
- Asesoramiento en comercio internacional, muy útil en los casos de expansión como por ejemplo en cuanto a legislación aduanera en cada país.
- Seguimiento de mercancías.

Muchos modelos de negocio optan por externalizar la logística por las ventajas que conlleva para estos, como por ejemplo las mencionadas a continuación.

- A nivel económico, evita tener que hacer fuertes inversiones de capital en el lanzamiento de la empresa.
- También permite variar los costos, pasar de costos fijos a variables.
- Mejora la calidad y nivel del servicio.
- Reduce el riesgo.
- Permite que la estructura de la empresa sea menor, focalizándose en su negocio.
- Posibilita un mayor aprovechamiento de la red de distribución de operadores y una mayor apertura a nuevos mercados nacionales e internacionales.

## Stakeholders

Los stakeholders son las personas naturales o legales que se encuentran relacionadas con alguna compañía o empresa. Hacen referencia a grupos o individuos que mantienen algún tipo de relación con la empresa o que tienen intereses en ámbitos concretos de la misma.

<sup>28</sup> <http://blogdelogistica.es/logistica-e-commerce/>

Las empresas no son organismos aislados, sino todo lo contrario, tienen unos radios de alcance o espacios de toma de decisiones con respecto a las diferentes tareas de gestión que suponen un hecho fundamental para el correcto funcionamiento global de la empresa. Los radios de alcances varían en función de las necesidades y situaciones de las compañías, teniendo que realizar funciones y tareas que directa o indirectamente requieren de la participación de otros, dependiendo de la intensidad, duración y oportunidades de las tareas a desempeñar. Para el desarrollo de las funciones de las organizaciones se necesitan de los recursos de otras o bien se generan para otras, produciéndose así un proceso dinámico que da diferentes respuestas a las situaciones no programadas específicamente.

Los radios de alcance aluden a las áreas operativas, los departamentos y grupos de trabajo, entre otros, que desarrollan las diferentes actividades de las compañías y se enfocan en los procesos. Los procesos se refieren a todas y cada una de las actividades organizadas y coordinadas por los radios de acción necesarios para la correcta consecución de los mismos. Todo esto depende en gran medida de las entidades y de los recursos disponibles dentro de cada radio.

El cambio de paradigma actual supone una nueva concepción de las relaciones con los proveedores, clientes, socios y cualquier tipo de persona que añada valor a los nuevos modelos de negocio. Es por ello que se está comenzando a expandir una conciencia de "tribu", más interdependiente, recíproca y colaborativa, dejando atrás el pensamiento individualista imperante durante el comercio en décadas pasadas. La nueva tendencia que impera actualmente, caracterizada sobre todo por el apogeo de las tecnologías y las nuevas formas de hacer negocio, es la de una economía colaborativa entre empresas y grupos que comparten una misma cultura añadiendo valor en base a las diferencias.

Estas nuevas tendencias suponen una oportunidad para fomentar nuevas formas de innovación dentro de las empresas y organizaciones, modificando y creando nuevos modelos de negocio, explotando más aun lo existente y explorando nuevos productos, mercados y tecnologías.

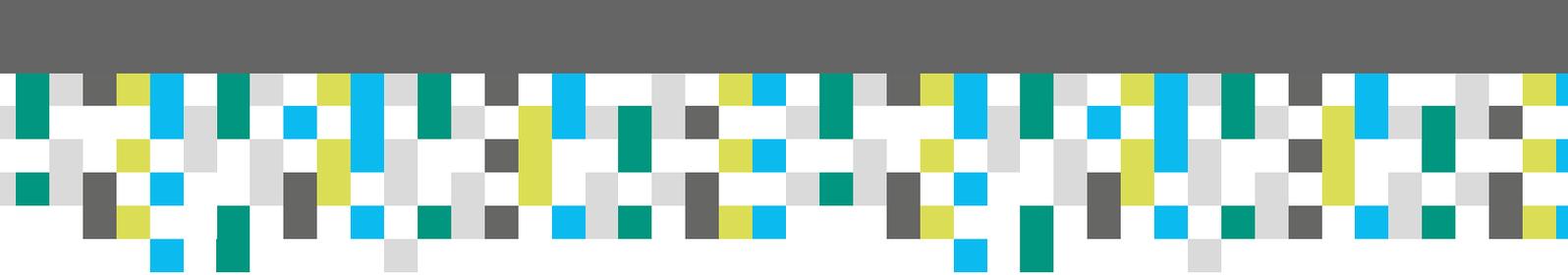
## Competencias Digitales como recurso clave

Dentro de los recursos clave a tener en cuenta con respecto a los nuevos modelos de negocio se encuentran las competencias digitales. Según el estudio sobre Competencias Digitales en la Empresa Española para el Instituto de Economía Digital de 2015, se lleva a cabo una investigación que tiene el objetivo de diagnosticar la situación actual de las empresas españolas en cuanto a las competencias digitales se refiere. De entre las funciones digitales más implementadas se encuentran las relacionadas con la web y su rendimiento. Sin embargo, las que están menos presentes en las empresas españolas son las relacionadas con Business Intelligence Manager, Desarrollador de apps, Responsable de e-commerce y Customer Experience Manager.

Cabe señalar que únicamente el 25 % de las empresas cuentan con puestos específicos para las funciones digitales claves actualmente. Aproximadamente solo un 30% de los directivos declaran recibir formación y actualización en materia de competencias y contenidos digitales. Cada vez es más frecuente invertir en este tipo de formación, ya que los retos futuros y las tendencias actuales están obligando a los empresarios y empleados a ser más competentes con respecto a lo digital. Es por ello que se están sucediendo inversiones medias y fuertes con respecto a estos términos por parte del 78% de los empresarios españoles, sobre todo en los sectores del turismo y venta al por menor, declarando que es una necesidad que debe ser satisfecha para alcanzar los máximos objetivos y los fines últimos de los negocios del siglo XXI.

Con respecto a las competencias de **Marketing Digital** se encuentran las siguientes competencias:

- Disponer de un plan de marketing digital.
- Crear y gestionar la comunidad de los clientes a través de las redes sociales.
- Manejar adecuadamente y con fluidez las redes sociales en lo referente a la promoción, información y seguimiento de eventos.
- Gestionar y crear aplicaciones para los dispositivos móviles con el objetivo de facilitar la comunicación y la interacción entre los clientes y las empresas.
- Emplear estrategias digitales para captar, fidelizar y gestionar las relaciones con los clientes.



Entre las competencias de **web marketing** se encuentran:

- Favorecer la eficiencia del usuario mediante la elaboración de un diseño web.
- Realizar análisis adecuados sobre las actividades de los sitios web con respecto a Internet.
- Conseguir un buen posicionamiento web de la empresa en los buscadores SEO.
- Contar con un adecuado plan estratégico multicanal de comercio electrónico.

En lo referente al **e-commerce** se incluyen las siguientes competencias:

- Uso de las tecnologías digitales enfocado a las ventas y a la maximización de estas.
- Emplear medios de pago a través de las tecnologías digitales para fomentar las compras.
- Digitalizar la gestión del suministro, la logística y la red comercial.
- Incorporar el m-commerce debido al incremento del uso de los smartphones y tabletas.

En el ámbito de las **experiencias de los consumidores** se engloban las siguientes competencias y aptitudes:

- Llevar a cabo una atención al cliente a través de los medios sociales y digitales, además de contar con buenas estrategias para ello.
- Diagnosticar las experiencias de los clientes.
- Implementar un Plan de Customer Experience.

En el ámbito de **innovación** se hace necesaria la competencia de:

- Disponer de estrategias empresariales y metodológicas para fomentar la innovación digital.

En cuanto a la **gestión digital** se encuentran las siguientes competencias:

- Recoger, clasificar y organizar la información de interés a través de internet y por medio de cualquier dispositivo.
- Tener conocimientos y habilidades para compartir contenidos en Internet y en las redes sociales mediante software o apps propias o externas y en cualquier formato.
- Trabajar adecuadamente de forma colaborativa y coordinarse en equipo correctamente en los entornos digitales.
- Gestionar proyectos a través del uso de aplicación y soluciones en la nube.
- Saber llevar a cabo, mediante herramientas digitales, conferencias y reuniones virtuales.
- Realizar funciones mediante herramientas en la red, relacionadas con los recursos humanos a través de la búsqueda de perfiles profesionales.

En cuanto a la **comunicación digital** se enmarcan las siguientes aptitudes:

- Difusión y creación del Branded Content o contenido de la marca.
- Formulación de un plan de comunicación, con los medios digitales más adecuados y afines a cada empresa.
- Empleo de los medios digitales para establecer relaciones y contactos profesionales.
- Conocer y transmitir en las redes sociales aspectos importantes sobre la reputación y competencia de la marca.
- Contar con un blog corporativo.

Dentro de las competencias de **publicidad digital** se encuentran:

- Medir y planificar de forma eficaz la publicidad a través de los buscadores SEM
- Medir y planificar de forma eficaz la publicidad en los medios digitales y en las principales redes sociales.
- Innovar y reflexionar sobre nuevas formas de publicitar la marca y la planificación de ésta.

Finalmente, con respecto a las competencias relevantes relacionadas con el **Big Data**, se necesita:

- Adquirir información relevante para la empresa, además del procesamiento de grandes cantidades de datos.
- Disponer de una estrategia y tecnología para explotar el conocimiento de los clientes por parte de las empresas.

#### 4.2.4.

### Comercio Electrónico y Aspectos Financieros

Los modelos de ingresos convencionales han sido las transacciones de productos o servicios en los que los clientes pagan un precio fijo, pudiendo incorporar tarifas fijas o descuentos por cantidades. Actualmente han surgido nuevas formas de ingresos tales como, la membresía, el streaming o pago por consumo o la suscripción, pagándose en esta última una tarifa fija por unidad de tiempo a cambio de unidades fijas de productos o un mismo servicio que en ocasiones tiene un uso ilimitado. Son, por tanto, muchas las opciones que están surgiendo, por lo que en este estudio nos vamos a centrar en los más representativos actualmente: Freemium, Suscripción o Premium, Dos lados, Cabo y anzuelo, Long Tail y Afiliación<sup>29</sup>. Cada uno ellos se dirige a un tipo de empresa concreto y se complementa con otras variedades de modelos de negocio.

#### Freemium

Es el modelo de negocio predilecto de todas las nuevas empresas que nacen en el seno de internet. Se basa en que una parte de la propuesta de valor se entrega de manera gratuita a todos los clientes que lo deseen, mientras que otra parte solo se comparte tras el pago de una cuota, que ya puede ser un solo pago o un pago reiterativo.

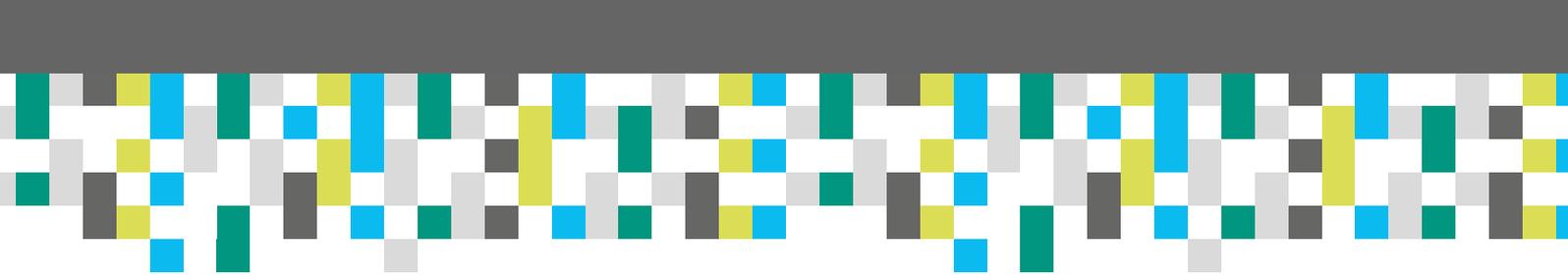
Este modelo de negocio se crea como consecuencia de los nuevos factores que han nacido con internet:

- **Cultura de lo gratis.**  
Los usuarios de estos servicios en la red ya se han acostumbrado a que todo es gratis, por lo que no acceden a la compra de ningún servicio o producto en cuanto se exige un pago por ello.
- **Escalabilidad y coste.**  
Este modelo de negocio se presenta principalmente en productos o servicios que gozan de una gran escalabilidad. Esto es tener unos costes unitarios (el coste en que se incrementa el producto o servicio por cada unidad vendida) muy bajos y unos costes fijos más altos. A la empresa le cuesta prácticamente lo mismo proporcionar el servicio a 10 personas o a 1.000.000 de personas.
- **Puntos de referencia.**  
Los principales negocios de internet trabajan con modelos de negocio Freemium por lo que siempre se intenta imitarlos. El problema fundamental es que esos puntos de referencia tienen ya otros negocios funcionando que pueden financiar la nueva plataforma y en el caso de nuevas startups, esa financiación puede ser muy difícil de conseguir hasta que se llegue al punto crítico de beneficios.
- **Inversores.**  
Desean obtener beneficio con la inversión y para ello, en el sector de las startups en red, necesitan que sean lo más grandes posibles en el menor tiempo que sea necesario y para ello no dudan en exigir que se regale el servicio ofertado, siempre pensando en obtener una masa crítica que permita vender la idea en un futuro cercano. Esto provoca que muchos servicios sean en los inicios gratuitos y poco a poco vayan optando al modelo Freemium que actualmente es el más extendido.

Como contrapunto. Se está apreciando una tendencia en los últimos tiempos donde los modelos que antes eran free y han pivotado hacia Freemium han fracasado en el cambio. Los usuarios prefieren cambiar de proveedor de servicio antes que pagar por lo que saben que pueden obtener gratis ante la oferta tan grande existente. No pasa lo mismo con los modelos que desde un principio nacen con el modelo de pago o con el modelo Freemium, el crecimiento es mucho más lento, pero cuando alcanzan una masa crítica es muy difícil que vuelvan hacia atrás.

#### Suscripción

Otra forma de flujo de ingresos muy habitual es el modelo de suscripción. Ha sido utilizado históricamente para multitud de productos o servicios, los más comunes: periódicos, gimnasios o transportes.



Se trata básicamente de permitir el acceso o la utilización de un servicio o un producto a un cliente durante un tiempo determinado, tras el cual se suele renovar la suscripción o se deja de utilizar el servicio.

Se considera de una importancia alta ya que es un sistema de flujo de ingresos que está viviendo una segunda juventud gracias al mundo digital. Anteriormente se expuso el modelo Freemium y este modelo de suscripción es sin duda alguna el más utilizado para obtener la parte Premium del servicio.

Podemos acceder a este modelo de varias formas:

- **Fija.**  
Se realiza un solo pago por un número limitado de productos o servicios. Estos productos o servicios se obtendrán en un tiempo y una forma acordada de antemano. Un ejemplo podría ser la suscripción a una revista, donde tras pagar, el cliente ya conoce que le mandarán un ejemplar mensual durante un año.
- **Ilimitada.**  
Tras la realización del pago, se puede utilizar el servicio o producto todas las veces que el cliente lo desee durante el tiempo acordado. Un ejemplo para este tipo de suscripción podría ser un gimnasio, donde el cliente puede utilizar las instalaciones todas las veces que quiera durante el tiempo que le dure la suscripción. Otro ejemplo muy claro es la entrada a contenidos Premium en cualquier empresa online.
- **Base y pago por uso.**  
En este caso se ofrece al cliente un precio fijo en forma de suscripción pero no se incluyen todos los servicios disponibles. En este caso el cliente deberá pagar una cantidad fija y una cantidad variable dependiente de esos servicios fuera de la suscripción. Es el caso por ejemplo de las compañías telefónicas, que en algunos casos cobran por servicios que no se tenían suscritos de antemano.
- **Acotada.**  
Es una suscripción por un número concreto de servicios o productos con posibilidad de renovación. Un ejemplo podría ser la compra de bonos para restaurantes, donde el cliente paga por un número limitado de servicios y productos en restaurantes y al terminarlos, puede renovar el bono.

Al crear este modelo, también se crean unas características muy particulares que afectan al modelo de negocio al completo y que deben ser tenidas en cuenta:

- **Riesgo.**  
En estos casos el riesgo del negocio disminuye de una forma muy considerable ya que se tiene un horizonte de ventas mucho más lejano y unos ingresos asegurados durante más tiempo. Se pueden prever más fácilmente los picos y los valles de trabajo y se puede hacer frente a ellos de una forma más efectiva, por ejemplo con la contratación de más personal. Por otro lado al disminuir el riesgo, la financiación suele ser más sencilla y más fácil de negociar ya que los números del negocio en el futuro próximo son casi seguros y no se basan en estadísticas ni suposiciones.
- **Relación con el cliente.**  
Normalmente los modelos de negocio basados en suscripción son de una duración mucho más larga que otros. Esto deriva en un conocimiento mucho más detallado de los clientes y por ello en la posibilidad de diseñar estrategias mucho más acordes con estos. La empresa ya no solo debe invertir en captación de clientes, sino también en la retención de los mismos, lo que le será mucho más fácil al utilizar su servicio durante un tiempo prolongado. Esto se adecúa perfectamente a los canales con los clientes vistos en el Canvas de Osterwalder. Como se enunció al principio, el cambio en la estructura de flujo de ingresos, repercute también en los otros bloques del modelo de negocio.
- **Coste de adquisición del cliente.**  
Como contrapartida a las características positivas enumeradas anteriormente, el coste de adquisición de un cliente en los modelos de negocio de suscripción se disparan. Es lógico que para un potencial cliente sea mucho más difícil unirse a un servicio de una forma prolongada que realizar un pago único

---

<sup>29</sup> Extractado de Gamaza, Pablo. TFM dirigido por Joaquín García-Tapia. Arregui, Estudio sobre patrones de representación gráfica de un Modelo de Negocio y su aplicación práctica al caso Derprosa/Taghlee Industries, Universidad Loyola Andalucía 2015.

por un servicio único. Por otro lado también deriva en que el ciclo de vida del cliente en la empresa se dispara, es decir, tras la entrada en el negocio, el cliente tarda mucho tiempo en abandonarlo y cambiar a otro.

- **Negociación con proveedores.**

Es una relación directa con el riesgo. Los diferentes proveedores se aseguran un nivel de pedidos durante un tiempo mucho más prolongado que en otro tipo de modelo de negocio de ventas puntuales. El efecto de esta mejora se puede comprobar sobre todo en el bloque de estructura de costes del modelo de negocio, el cual, al obtener mejores condiciones de los proveedores, mejora de una forma notable el beneficio final obtenido por la empresa y la capacidad de financiación de la misma.

- **Necesidades operativas de financiación.**

En la mayoría de los casos de suscripción, éstas se pagan con antelación al uso del servicio (no se paga así por ejemplo en una compañía telefónica, donde se paga a final de mes). Esto permite que la empresa obtenga el ingreso antes incluso de realizar los pagos para obtener el producto. Este movimiento provoca que los clientes sean los que financien a la empresa y no al contrario como suele ocurrir en los modelos de negocio tradicionales.

- **Economías de escala y márgenes.**

En relación a la financiación y a la negociación con proveedores, se repercute en una mejora sustancial de los márgenes cuanto más avanzado esté el negocio. Esto provocará a su vez un aumento del volumen y un descenso del coste total gracias a que el coste variable unitario es muy bajo o incluso inexistente por economía de escalas.

## Dos lados

Se considera de importancia muy alta, ya que además de estar muy extendido es aplicable a cualquier empresa que tenga más de un segmento de clientes interconectados.

Es un modelo de negocio complicado de entender pero es necesario hacerlo con el fin de optimizar los resultados entre todos los segmentos de clientes implicados. Un ejemplo que lo clarifica puede ser un gestor de contenidos en red. Por un lado existe un segmento de clientes que lo utiliza para crear o hacer visibles sus contenidos en la red y por otro existen los usuarios que acceden a esos contenidos para disfrutarlos. En este caso el gestor debe decidir cuánto cobra a los creadores por hacer uso del servicio y cuánto cobra los clientes por disfrutar de los contenidos creados.

Es usual que este modelo de negocio se mezcle con otro muy conocido, el Freemium que hemos explicado anteriormente. La finalidad de utilizar varios lados con el modelo Freemium es dar facilidad al crecimiento a través de empezar de forma gratuita por un lado y de que el crecimiento de ese segmento que crece muy rápido debido a la gratuidad atraiga a más volumen del otro segmento que crea valor. Como caso concreto se podría exponer el modelo Freemium de Spotify donde por un lado existe un gran volumen de usuarios gratuitos, otro volumen muy importante de usuarios que pagan suscripción (también entra en este modelo el método de suscripción) y finalmente un segmento de clientes que son los artistas y las discográficas que ponen su música en la plataforma y que renuncian a altos derechos de autor a cambio de llegar a esos grandes volúmenes de potenciales clientes.

Para facilitar la comprensión del modelo, se va a trabajar únicamente con dos lados, es decir, con dos segmentos de clientes, uno que aporta valor utilizando la plataforma y otro que disfruta del valor utilizando a la misma vez la plataforma.

Al igual que los otros modelos de negocio. En el de varios lados existen algunas características que es necesario tener en cuenta:

- **Ciclos positivos de feedback.**

Se basa en que cuanto mayor es el volumen de cada uno de los lados, mayor volumen atrae del otro y más dinero están dispuestos a pagar ambos por la utilización de la plataforma. Para obtener este crecimiento a veces es necesario utilizar estrategias que se alejan de los tradicionalmente conocidos y esto es simplemente porque es necesario ver el conjunto y no cada segmento de forma independiente.

- **Simplificación.**

Es necesario, sobre todo al principio, eliminar barreras de entradas con el fin de atraer usuarios que aporten valor por ellos mismos a la plataforma. Es el caso comentado anteriormente de Spotify, se simplifica la barrera de entrada aportando una opción gratuita, lo que permite crecer de una forma muy rápida en poco tiempo.

- **Economía de escala.**

Es un concepto explicado anteriormente. Los costes fijos unitarios se reducen y los fijos variables son muy pequeños o incluso inexistentes. Esto permite que cuando se obtiene un gran volumen se pueda trasladar ese beneficio a los clientes abaratando el precio o aumentando el valor que perciben lo que provocará un aumento de los beneficios y a su vez un ciclo gracias a la propia economía de escala.

- **Interdependencia.**

Al estar todos los lados conectados, es muy importante para la plataforma entender qué valor espera recibir cada uno. Si esto no se consigue en un periodo corto, el beneficio para ambas partes dejará de existir y el negocio para la plataforma desaparecerá.

- **Precios subvencionados.**

Tal como se exponía con el ejemplo de Spotify, a veces es necesario subvencionar los precios, incluso hasta cero con el fin de crear el volumen necesario para que los otros segmentos puedan obtener el valor esperado.

Al ser varios los segmentos integrados, a veces es muy complicado saber por dónde empezar a crear valor: ¿En Spotify existen usuarios porque existe música o existe música porque hay muchos usuarios?

Dentro de la característica de subvención de precios es posible tomar dos alternativas en dependencia del sector al que van dirigidas:

- **Subvención al segmento más sensible al precio.**

En el ejemplo tratado anteriormente, se ofrecería subvención a los clientes nuevos, que son los más sensibles al precio de entrada ya que de momento no conocen el servicio del que van a disfrutar. Esto provoca un aumento del volumen de este segmento y por consiguiente un aumento del volumen del otro segmento que aporta valor.

- **Subvención al segmento que aporta más valor.**

Por el contrario, existe otra alternativa donde se subvenciona al segmento que aporta el valor por el que el otro segmento va a pagar. En el caso que estamos poniendo de ejemplo, sería subvencionar a los diferentes artistas con el fin de que expongan su música en la plataforma.

Es importante comprender que el pago del segmento de los artistas en el ejemplo no es un pago bruto, es decir, no pagan por aparecer en la plataforma pero aportan valor de igual manera al conjunto al ofrecer su producto a un precio muy bajo, que los usuarios están dispuestos a pagar dejando además un margen para la plataforma. Se podría considerar un pago neto igual a la diferencia que dejan de percibir por los derechos de autor.

Es importante destacar que al final se retorna al viejo duopolio de volumen-precio. Por un lado si se subvenciona al segmento que es más sensible al precio se va a permitir un aumento del volumen a costa de unos márgenes más pequeños, en cambio si se subvenciona al segmento que aporta más valor, se va a obtener una alta calidad con un margen alto a costa de un menor volumen. (Modelo cuantitativo contra modelo cualitativo).

Por otro lado este modelo se relaciona directamente con el modelo Canvas tradicional de Osterwalder de una forma más peculiar de lo que estamos acostumbrados.

Tal como se ha podido comprobar en este tipo de modelo de negocio, se mezclan varias propuestas con varios segmentos de clientes, con varios canales, etc... Es decir, se superponen varios modelos de negocios diferentes en uno mismo. Para ello se creó un nuevo lienzo por parte de Fiel en 2011, obtenido tras una evolución del Canvas tradicional que permite mostrar este nuevo modelo de negocio de una forma mucho más visual y directa. En él se puede apreciar que se reordena el lienzo y se doblan todos los bloques a partir de la estructura de costes y las asociaciones, actividades y recursos clave. Es decir se dobla todo lo referente al mercado que vamos a explotar y se deja como punto medio lo referente a la empresa.

## Cebo y anzuelo

Es llamado así porque tiene dos áreas muy bien definidas. En primer lugar está el cebo. Este es un bien, ya sea físico o virtual que el cliente obtiene por muy poco dinero, incluso gratis, llegando a perder la empresa dinero en la transacción.

En segundo lugar está el conocido como anzuelo. Estos son bienes que complementan al cebo de una forma necesaria y que es donde realmente se encuentra el beneficio de la empresa ya que esta obtiene grandes márgenes por estos productos y normalmente de una forma recurrente.

Existen dos formas de llevar este modelo a la práctica:

- **Modelo tradicional.**

En este tipo de modelo de negocio, el cebo es el primer producto que compra el cliente. Este suele ser muy barato o tener unos márgenes bajos por lo que se eliminan de una forma muy efectiva las barreras de entrada. Por otro lado el anzuelo se encuentra en que las reposiciones, que suelen ser periódicas tienen un margen mucho más alto para la empresa. El cliente en estos casos suele ya ser cautivo de la marca, ya que le resultan necesarios estos complementos para obtener la utilidad del "cebo".

Un ejemplo muy conocido y que fue puntero en su época el de la empresa de cuchillas de afeitar "guillete" que pasó el negocio tradicional de cuchillas de afeitar que duraban muchos usos a cuchillas desechables "anzuelo", lo que revolucionó el sector.

- **Modelo inverso.**

En este tipo de modelo el cliente realiza el mayor gasto al inicio de la relación con la empresa, lo que provoca una gran barrera de entrada, pero en el caso de pasarla, el cliente ya es cautivo de la marca al ser muy costoso pasarse a un sustituto. El ejemplo más clásico de este modelo de negocio podría ser un software que al inicio, el pagar la licencia es caro, pero luego las renovaciones periódicas son mucho más baratas lo que provoca que el cliente no quiera perder su inversión inicial. Este tipo de modelo también es el utilizado en los gimnasios, donde se da un cebo como matrícula y las renovaciones son más baratas.

Si nos detenemos en este tipo de modelo de negocio podremos comprobar cómo se adapta a la perfección a los modelos anteriormente vistos, principalmente los de Freemium, donde el cebo es la parte gratuita y el anzuelo la Premium, y de suscripción, que en algunos casos es el inverso, al pagar al principio una cuota importante y posteriormente aprovechar unas renovaciones a un precio mucho menor.

## Long Tail (Larga Cola)

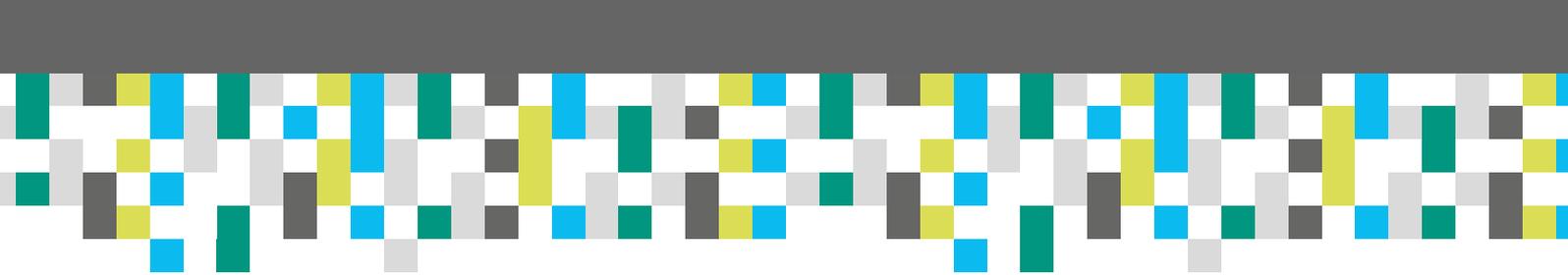
Este tipo de modelo de negocio es una evolución un tanto atípica de lo que lógicamente sería un modelo de negocio clásico<sup>39</sup>. En este caso primero es necesario especificar que dentro de cualquier sector, existen productos con más demanda y productos con menos demanda. A los de más demanda se les suele intentar bajar el margen con el fin de obtener más volumen mientras que los que tienen menos demanda se suelen abandonar ante la necesidad de inversión tanto en almacenamiento como en marketing que necesitan. Según la regla de Pareto, el 20% de los productos genera el 80% de las ventas. Pues bien, el modelo de negocio Long Tail invita a centrar los esfuerzos precisamente en ese otro 20% que normalmente se abandona.

En la actualidad y gracias principalmente a las nuevas tecnologías, el consumidor está enfocándose a productos mucho más personalizados (los que se encuentran en el 20% menor) dentro de los que se pueden considerar nichos. Esto es porque, al contrario que antiguamente, ahora es posible comprar en pequeñas cantidades en cualquier punto del mundo y que el producto llegue a la puerta de la casa, lo que antes se vendía por catálogo, ahora se vende a través de internet.

Existen tres condiciones básicas para optimizar un modelo Long Tail:

1. **Demanda.**

Es necesario ser capaz de agregar toda la demanda posible existente para el producto que se está ofertando. Es decir, un producto que por sí mismo en un punto concreto tiene una demanda demasiado baja para ser rentable, se tiene que proponer de una forma que sea accesible a un número



mucho mayor de personas, para que, agregando toda esa demanda, se alcance un punto donde las ventas para el producto en concreto resulten rentables para la empresa.

## 2. Almacenamiento.

Usualmente, el almacenamiento de todo tipo de productos físicos produce un coste de infraestructura muy importante para la empresa, principalmente si esos productos son de baja o muy baja rotación por pertenecer a un nicho de mercado pequeño. En el modelo que se está tratando es necesario disminuir esos costes al mínimo, para ello se debe disponer de un sitio físico en un lugar donde no sea demasiado caro, normalmente en zonas rurales cercanas a núcleos importantes de transporte. Como decíamos anteriormente, las nuevas tecnologías han proporcionado una mayor facilidad para este tipo de modelo de negocio. En el caso concreto del almacenamiento, existen muchos productos que se pueden almacenar e incluso vender de forma virtual, como libros o música. O los mismos libros, que si no tienen mucha demanda, lo que se busca con este modelo de negocio, se pueden imprimir bajo pedido con unos costes mínimos.

## 3. Recomendación.

Esta tercera componente no es una característica del modelo de negocio, sino una estrategia de optimización del mismo. Con ella lo que se busca es utilizar productos o servicios que se encuentran en la "cabeza", es decir, que son de una alta demanda y a través de ellos redirigir al cliente hacia otros productos mucho más específicos para lo que está buscando y que son de menor demanda. Por ejemplo, en el caso de la música, el cliente puede ir buscando música de la década de los 60 y con esta estrategia, la empresa lo redirige hacia grupos concretos de esos años, algunos conocidos por el cliente y otros no, lo que aumenta la demanda de esos productos que se encuentran en la "cola". Esto produce un beneficio mutuo, tanto a la empresa que vende el producto concreto, como al cliente, que obtiene un producto o servicio que se adapta de una forma mucho más efectiva a las preferencias que este tiene.

## Afiliación

Finalmente se va a tratar el modelo de negocio de afiliación<sup>30</sup>. Este modelo de negocio está orientado en su totalidad al mundo online y se basa principalmente en la redirección a través de un portal con un volumen de tráfico alto hacia el portal del vendedor final, que es donde el cliente realiza su compra definitiva.

La empresa dispone de una plataforma donde va creando contenido que interese a un nicho de mercado concreto, tras esto recomienda algún producto relacionado con el contenido, por lo que el usuario se redirige a la plataforma de venta de la otra empresa, donde realiza su compra. Finalmente, el vendedor final paga una comisión a la empresa de afiliación a cambio del cliente redirigido.

Existe otra vertiente que es a través de proporcionar correos electrónicos y big data a las empresas vendedoras, lo que tiene una tasa de conversión mucho más alta al conocer mejor las necesidades del cliente y dar la posibilidad de personalizar la compra.

Se van a recalcar tres claves fundamentales de este tipo de modelos de negocio:

### 1. Nicho.

Es clave la búsqueda de nichos de mercado que tengan mucho tráfico y poca competencia. Además en estos deben existir vendedores dispuestos a trabajar con un modelo de afiliación. Este primer punto es el más complicado de conseguir ya que requiere de una búsqueda constante y necesita que el empresario tenga la capacidad de pivotar todo lo necesario hasta conseguir alcanzar el nicho de mercado. Al realizar esta acción en primer lugar se evita tener que pivotar con toda la carga de trabajo ya hecha, aunque eso no quita que una vez encontrado y empezado a construir la plataforma, no se verifiquen los supuestos y se deba pivotar de nuevo y empezar desde el principio.

<sup>30</sup> Chris Anderson, Why the Future of Business is Selling Less of More, (Anderson, 2013).

<sup>31</sup> <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/modelos-de-negocio>

## 2. Tráfico.

Al ser un modelo de negocio basado en la redirección de los potenciales clientes hacia los vendedores, es necesario alcanzar un volumen muy alto para lograr que la tasa de redirigidos, aunque sea poca, signifique un número neto apreciable. Es decir, que cuanto más tráfico se genere, aunque la tasa de redirección continuara siendo del 1%, el número neto de clientes potenciales redirigidos sería mayor y por lo tanto las posibilidades de conversión también se incrementarían notablemente. Para lograr este aumento de tráfico es clave, como decíamos anteriormente, dotar a la plataforma de un contenido atractivo para los clientes del nicho de mercado al que se ha dirigido. En muchas ocasiones este contenido es creado por los propios usuarios de la plataforma. Por ejemplo en los foros de la misma, los cuales pueden haber sido iniciados por la empresa con temas que faciliten la redirección de los usuarios hacia el vendedor más interesante.

## 3. Conversión.

En este tipo de modelo de negocio existen dos tipos de tasas de conversión. La primera de ellas es la que ya se ha tratado antes en el tema del tráfico y es la que indica cuantos usuarios que utilizan la plataforma, son redirigidos hacia la plataforma de venta que se tenga afiliada. En segundo lugar, existe la tasa de conversión de cuántos de esos usuarios redirigidos finalizan realmente en compra. Esta tasa es la verdaderamente importante para crear valor en este tipo de modelo de negocio al recibir una comisión por cada compra. Una parte negativa del mismo es que esta segunda tasa de conversión no depende de la plataforma de afiliación, sino de la plataforma de venta que ya es externa y por lo tanto toma decisiones que pueden estar alejadas de la idea de modelo de negocio de la empresa de afiliación.

Por otro lado, dentro de estos modelos de negocio se pueden encontrar las ventajas y desventajas que se van a tratar a continuación.

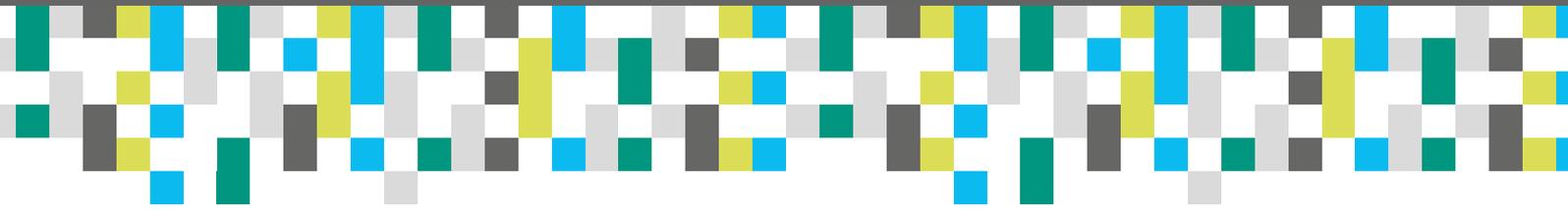
### ■ Ventajas:

- Son muy baratos ya que la inversión inicial que se necesita se reduce solo a la plataforma, que además suele ser online, por lo que los costes son mínimos.
- Al no ser la venta propia de la empresa, esta no se enfrenta a riesgos legales ni a necesidades de provisiones por devoluciones.
- Es muy fácil cambiar de empresa afiliada si la actual no funciona correctamente. Esto es así gracias a que el tráfico hacia estas plataformas es generado por la empresa propia.
- Al comprar y almacenar el producto el vendedor, la empresa propia no tiene riesgos en el aspecto de financiación y estancamiento de stock.

### ■ Desventajas:

- No se posee un control de cómo finaliza la compra, por lo que en numerosas ocasiones, el cliente que estaba redirigido y dispuesto a comprar no se convierte en comisión por culpa de una mala plataforma de venta.
- Usualmente no se recibe ninguna comisión de las ventas recurrentes ya que el cliente accede a la plataforma de venta de forma directa y no a través de redirección cada vez.
- Del mismo modo no se controla la oferta existente de productos en todo momento por lo que es posible con que el cliente del nicho al que está orientado la empresa propia se encuentre con productos que no le interesan en absoluto y por lo tanto deseche una compra en ese portal.
- Existe mucha competencia gracias a las bajas barreras de entrada por la poca inversión y la poca regulación del sector. Esto hace bajar las comisiones al existir mucha oferta del producto que la empresa vende (redirección de clientes)
- Es necesario un movimiento continuo por parte de la empresa en la búsqueda de nuevos clientes. Esto es debido a que al ser usualmente una plataforma en red, no se tienen los datos de estos clientes, por lo que no se puede recurrir a ellos nuevamente. Esta desventaja se simplifica mucho si el modelo prevé obtener los correos electrónicos de los clientes, lo cual permite ponerse en contacto con ellos y, como ya se ha dicho anteriormente, mejorar enormemente las tasas de conversión finales.

Por otro lado es necesario para optimizar la plataforma, conocer perfectamente el tráfico que pasa por ella. Esto podemos hacerlo gracias al big data proporcionado por esas visitas, tales como tiempo de permanencia



en la página, redirecciones, artículos visitados, etc... Del mismo modo también es público una gran parte del big data producido por la competencia. Utilizando estos datos es posible extraer conclusiones sobre sus puntos fuertes o débiles, su posicionamiento, su volumen de tráfico, etc...

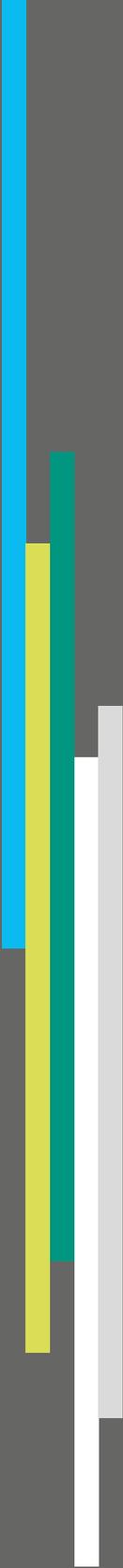
Solo conociendo todos estos datos y estudiándolos continua y profundamente, se puede optimizar un modelo de negocio de afiliación centrado en la red. Se hace necesario el establecimiento de métricas e indicadores fiables.

Finalmente, es también importante hacer una mención a una variante del modelo de negocio de afiliación que es el modelo inverso. En este tipo de modelo de negocio el afiliado no vende el producto directamente, sino que lo ofrece en la plataforma de afiliación, que es la que lo vende, por lo que el cliente no es redirigido en ningún momento a la plataforma de venta externa, sino que realiza la compra en la propia plataforma de afiliación. Esto consigue una tasa de conversión mucho más alta, pero por otro lado, provoca unas desventajas cuantiosas a la empresa afiliadora principalmente porque ya sí que es la cara visible del producto que se está vendiendo ante el cliente.

En conclusión, éste es un modelo de negocio muy extendido en la actualidad y que permite a algunas empresas alcanzar a clientes potenciales en un rango mucho más amplio. Se suele confundir con simple publicidad, pero no es así ya que la empresa afiliadora tiene un conocimiento mucho más profundo de la afiliada y además solo obtiene un beneficio en el momento en que se concreta la compra, mientras que con publicidad, la plataforma obtiene o bien un beneficio fijo o un beneficio variable en función de la tasa de redirección, pero no en la tasa de compra del producto final.



5



OPORTUNIDADES  
DE NEGOCIO  
BASADAS EN EL  
COMERCIO  
ELECTRÓNICO

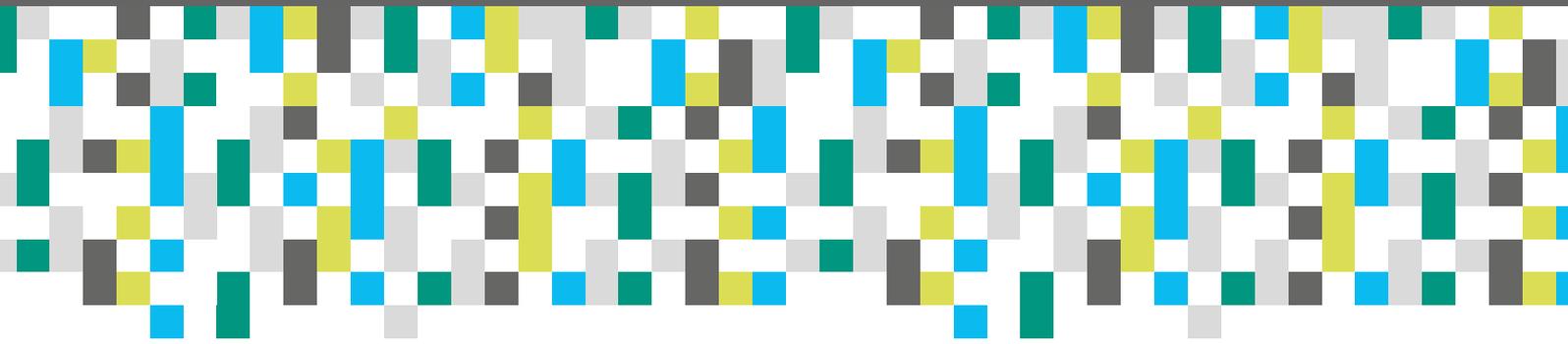
En los puntos anteriores del presente estudio, ha quedado claro la enorme importancia que tiene ya el comercio electrónico para la actividad económica y empresarial en Andalucía, España y el mundo. Y también como afecta a los Modelos de Negocio. Esto supone que conforme evoluciona el comercio electrónico, van apareciendo nuevas oportunidades de negocio, que permiten tanto el nacimiento de nuevas empresas como la consolidación de las existentes. En este apartado vamos a pasar revista a dichas oportunidades. Y para ello, vamos a agrupar las mismas en función de la naturaleza del bien / servicio con el que se comercie. Así, comenzaremos con las oportunidades relacionadas con las transacciones de productos y servicios intangibles, continuaremos con las derivadas de bienes tangibles y terminaremos con las oportunidades que son comunes a ambas categorías.

## 5.1. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico de productos y servicios intangibles

En primer lugar vamos a abordar las oportunidades derivadas del comercio electrónico que tienen como objetivo la transacción de bienes intangibles (los denominados "bienes o contenidos digitales") realizando todo el proceso, tanto la compra como la entrega del producto, en línea. También nos referiremos a la venta de servicios intangibles, que pueden adquirirse vía web aunque luego se prestarán efectivamente fuera de la red (viajes, alojamiento, etc.)

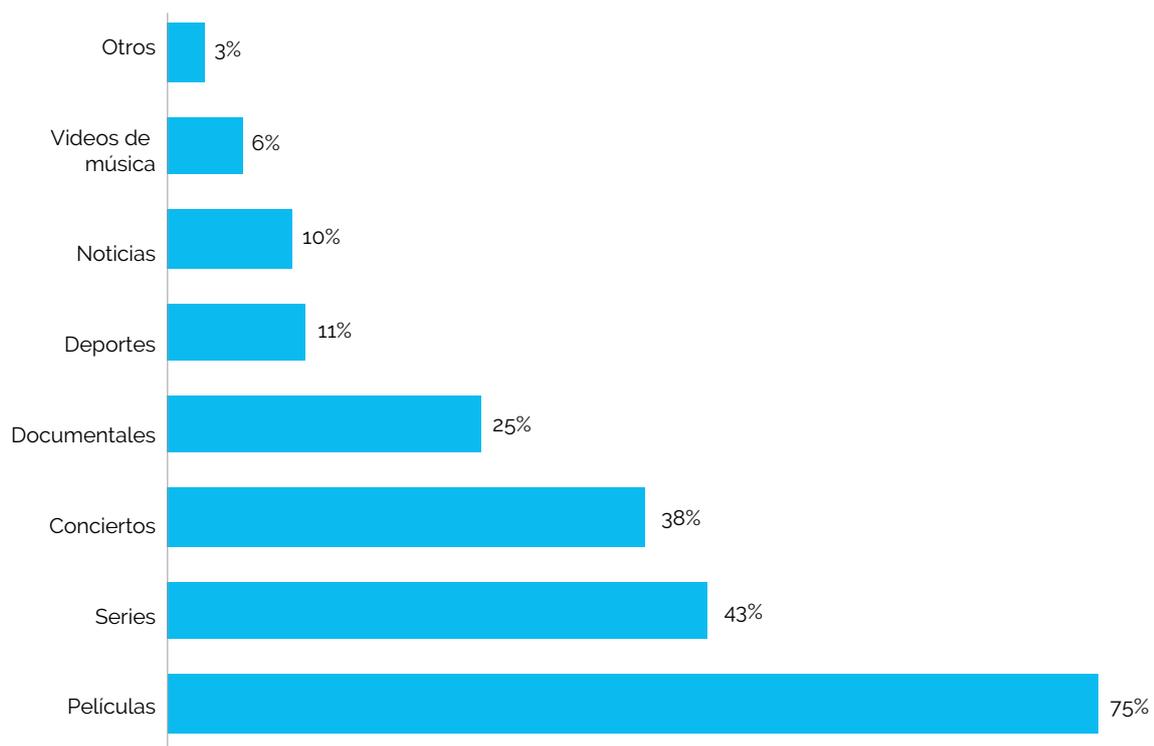
Los diversos procesos de negocio presentes en la cadena de valor de los contenidos digitales, que abarca desde el desarrollo y producción de los mismos hasta su venta al cliente final, se están viendo sometidos a profundos cambios derivados de la introducción de Internet como elemento catalizador, afectando tanto a la forma en la que se consumen los contenidos, y por lo tanto a la forma en la cual se distribuyen y comercializan, como a los modelos de creación de los mismos. La nueva configuración de la cadena de valor está motivando la aparición de modelos de negocio más adaptados a las nuevas formas de consumo, así como la entrada de nuevos agentes que antes no existían. Así, surgen oportunidades de negocio en todos los elementos de dicha cadena, orientadas al desarrollo de plataformas y servicios adecuados a estos nuevos hábitos, que se caracterizan por el acceso ubicuo a los contenidos desde dispositivos móviles. En concreto, podemos mencionar las siguientes<sup>32</sup>:

- Convergencia de los servicios de comunicaciones (banda ancha fija y móvil) con los servicios audiovisuales.
- Crecimiento de los proveedores de servicios OTT (over-the-top) que intentan también configurar paquetes de servicios atractivos para los usuarios. Una plataforma de servicios Over-The-Top (OTT) es aquella que transmite o difunde contenidos a diferentes dispositivos –como Smartphones, tabletas o Smart TV– a través de internet. Éstas no requieren de infraestructura para su transmisión, sino que hacen uso de las redes de los proveedores de internet. Las plataformas OTT pueden transmitir distintos tipos de contenidos, sin embargo, hasta ahora han destacado en el mercado aquellas especializadas



en la distribución de materiales audiovisuales. Su principal ventaja es la posibilidad de los usuarios de seleccionar el tipo de contenido que prefiera en cualquier momento del día.

### Principales contenidos a los que acceden los usuarios de OTT

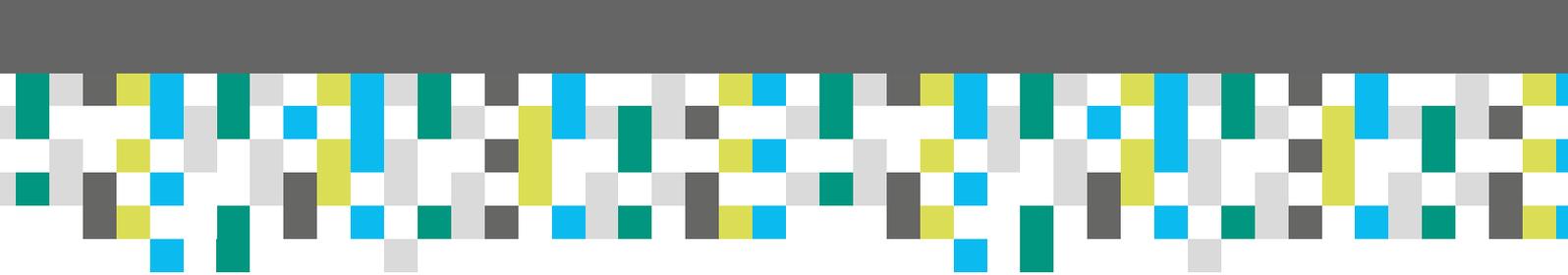


Fuente: The Competitive Intelligence Unit, 2014.

- Fabricantes de dispositivos: ya no ofrecen al usuario sólo el dispositivo sino todo un ecosistema de servicios de acceso a contenidos. En este ámbito, las mayores oportunidades están en conseguir una mayor interoperabilidad entre los dispositivos, ya que la diversidad de sistemas operativos y las incompatibilidades entre ellos suponen un freno para los usuarios.

<sup>32</sup> Extractado del Informe 2015 de los Contenidos Digitales en España de la ONTSI

- Proveedores de servicios audiovisuales: el gran crecimiento de la demanda de contenidos digitales está provocando también un rápido crecimiento de la industria de contenidos en sus distintas vertientes, pero adaptando sus contenidos tradicionales a los nuevos formatos:
  - Videjuegos.
  - Música.
  - Cine y Vídeo.
  - TV
  - Publicaciones digitales.
- En el caso concreto de los videojuegos, la paulatina sustitución del parque de consolas de sobremesa por la nueva generación de consolas, está potenciando nuevas formas de juego online, que permite explotar nuevos aspectos como la sociabilidad de los videojuegos. Así, las funcionalidades sociales que incorporan estos dispositivos los convierten en una pasarela de ocio interactivo que va más allá del propio juego, permitiendo a los usuarios complementar la oferta disponible con acceso a servicios de videoclubs online, redes sociales o servicios de distribución de música en streaming. Y todo ello son oportunidades de negocio para los emprendedores y empresarios en esta industria. Por esa razón, el auge de los modelos de distribución online está contribuyendo a la aparición de estudios independientes de desarrolladores de videojuegos, que se están beneficiando de la reducción de costes de desarrollo respecto a los juegos para consola.
- Una oportunidad concreta en este terreno es la relacionada con la realidad virtual. Las posibilidades que ofrece esta tecnología para la creación de experiencias en las que el usuario se encuentra inmerso en el videojuego representan una oportunidad muy relevante para el sector, ya que los jugadores pueden sentirse protagonistas de la historia, favoreciendo por tanto la adquisición de este tipo de contenido. Además, existen más aplicaciones de la realidad virtual para campos como medicina, prevención de riesgos laborales, etc.
- Música: en este caso, el descenso de la descarga de música y el incremento de su consumo vía streaming están reconfigurando el sector y dando lugar a nuevas oportunidades de negocio, donde el consumidor juega un papel mucho más activo. Así, el usuario está dejando de ser un actor pasivo en la cadena de valor y está tomando un papel más activo en la relación con sus artistas favoritos, gracias a las aplicaciones móviles y a las redes sociales, convirtiéndose por ejemplo en promotor de conciertos de su grupo favorito en su propia ciudad o financiando nuevos grupos a través de plataformas de crowdfunding.
- Las nuevas formas de consumo de contenidos audiovisuales están permitiendo el desarrollo de interfaces software para ofrecer soluciones perfectamente adaptadas a los hábitos de los consumidores. Todo ello supone una oportunidad para la industria del software.
- En lo que se refiere al sector editorial, también está buscando nuevas fórmulas que permitan aumentar los ingresos y lograr fidelizar a los clientes. Estas fórmulas pasan por modelos de suscripción mediante los cuales el usuario puede acceder o descargar un número ilimitado de obras del catálogo disponible.
- La digitalización de la cadena de valor del sector editorial está dando lugar también a la aparición de modelos de negocio basados en la desintermediación. Uno de los que más relevancia está teniendo es el de la autoedición, por el cual los autores editan sus obras mediante plataformas de autoedición. En estas plataformas el autor tiene el control sobre la edición en relación al formato y al precio de comercialización, mientras que la plataforma cobra un porcentaje de los ingresos generados por la venta de las copias digitales de la obra. En este nuevo modelo el autor es también el principal encargado de la promoción de su obra, para lo que las redes sociales juegan un papel destacado.
- Otra oportunidad que surge en la industria editorial es la edición y creación de libros enriquecidos, que ofrecen al usuario una experiencia multimedia mediante la combinación de diversos tipos de contenidos: texto, vídeo, música, etc. Sin embargo, según el ONTSI, este nuevo concepto de libro se enfrenta a dos retos fundamentales para su consolidación en el mercado. Por un lado la incompatibilidad de formatos entre distintos dispositivos, lo que obliga a los creadores a desarrollar su obra en varios formatos para alcanzar un mercado potencial más amplio, y por otro el mayor coste de producción frente a un libro digital sin que los productores sepan si el retorno va a ser mayor. Por ello, estima el ONTSI que las perspectivas futuras para este tipo de libros digitales están asociadas a su utilización en nichos de mercado como el educativo o la literatura infantil, donde las características de interactividad que proporcionan pueden tener mayor valor para los usuarios.

- 
- Finalmente, también existe un nicho de oportunidades relacionado con el consumo de noticias. Los formatos en los que los usuarios consumen las noticias online también están sufriendo modificaciones. Los periódicos y revistas digitales son cada vez más agregadores de información en diferentes formatos, entre los que la noticia escrita empieza a estar cada vez más relegada por el video. Esta tendencia está también potenciada por el creciente uso de dispositivos móviles como dispositivo de acceso a la prensa, ya que el tamaño de su pantalla puede dificultar la lectura de texto, pero es muy adecuado para la transmisión de videos. Como consecuencia de esta alza de lo visual en el mundo de la prensa online se están desarrollando nuevas formas innovadoras de contar noticias.

## 5.2. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico de productos tangibles

Este segundo bloque hace referencia al comercio electrónico de productos tangibles, con un soporte material. Las transacciones pueden realizarse vía electrónica, pero la entrega y la adquisición del producto final no se realiza de manera digitalizada, enviando los productos por canales de distribución convencionales. Se trata, por tanto, de abrir un nuevo punto de venta, solo que virtual, para nuestros productos. Por tanto, en este tipo de comercio resulta imprescindible los procesos de logística para el cliente final.

Es por ello, que las oportunidades de negocio en este caso tienen más que ver con la cadena de valor, la relación con el cliente y la experiencia de compra que con el producto en sí. Las principales son:

- **Showrooming.**  
La penetración de smartphones y tabletas implica una mayor tendencia a la compra por impulso y un ascenso de la práctica del showrooming (basada en mirar y probar un producto en las tiendas físicas para adquirirlo posteriormente en Internet donde habitualmente se puede obtener mejores precios). Este cambio de hábitos de los consumidores implica una oportunidad de negocio para las empresas ya presentes en el mundo digital.
- **Dropshipping**  
El dropshipping es una variante de comercio electrónico en la que la logística tradicional se ha transformado: la tienda online se encarga de gestionar la atención al cliente, la facturación, y la generación de bases de datos, mientras que la empresa mayorista almacena, empaqueta y envía los artículos a nombre del comercio online<sup>33</sup>. Por tanto, surgen oportunidades de nuevos negocios, basados sobre todo en la intermediación. Con esta fórmula, el mayorista tendrá acceso a un nuevo canal de ventas, sin que por ello le implique meterse de lleno en internet. Únicamente se ocupará de lo que ha hecho hasta ahora, continuar produciendo y servir sus productos a los clientes. En resumen, el dropshipping puede ser una buena alternativa para empezar un negocio online ya que requiere de poca inversión, es fácil de ejecutar y escalable.
- **Crossdocking**  
Otra variante es el crossdocking. El crossdocking es un modelo de distribución donde las mercancías entregadas por el proveedor son recibidas en el almacén pero no son almacenadas ya que son directamente consolidadas y enviadas al cliente final. Por lo tanto, el crossdocking no requiere almacenaje intermedio con lo que los tiempos de las operaciones logísticas se reducen y con ello los costes de re-

<sup>33</sup> <https://www.quondos.com/que-es-el-dropshipping-y-10-consejos-para-afrontarlo/>

cepción, almacenaje y preparación<sup>34</sup>. En este modelo, normalmente se realiza primero la venta al cliente a través de la página web y, cuando ésta ha sido hecha, se envía el correspondiente pedido al proveedor, sin que entre el producto en nuestro almacén. Por esto, el crossdocking requiere una exacta sincronización entre lo que se recibe y lo que se envía y por lo tanto resulta difícil de implementar en comercios electrónicos con muchas referencias.

- **Venta Flash.**<sup>35</sup>

El modelo de venta flash está basado en ventas online (llamadas campañas) de corta duración (entre 4 y 7 días), existencias limitadas y descuentos agresivos que generan la sensación de urgencia en el cliente. El modelo de "venta flash" nació antes de la crisis ya que las grandes marcas veían en él una forma de salida a sus excedentes de stocks. Dentro de este modelo se encuentran los outlets de moda online como Vente-Privée (creador de este modelo de negocio) o Privalia (que fue el precursor en España). Este modelo tiene ventajas muy atractivas puesto que el comercio electrónico no tiene que invertir en stock y sólo compra lo que ya ha vendido previamente. Además, los plazos en este modelo de negocio suelen ser amplios (llegando hasta el mes) con lo que la presión del plazo de entrega a cliente es menor.

- **Logística.**

Tanto para las empresas tradicionales de logística como para nuevas iniciativas en este campo surgen oportunidades ya que, como se ha dicho, la logística pasa a ser un elemento clave: hay que asegurar que las mercancías se entregan en plazo, en perfectas condiciones y con el coste acordado con el cliente. En el caso de envíos internacionales, además, habrá que prever las posibles dificultades derivadas del paso por la aduana y el pago de aranceles. Además, la cercanía con el consumidor final y la rapidez en la entrega será un plus cada vez más valorado. A modo de ejemplo de las oportunidades que surgen en esta área, algunas empresas de logística están trabajando ya en la posibilidad de garantizar entregas de productos comprados on-line en menos de 1 hora. También están surgiendo nuevas alternativas a la hora de hacer llegar la mercancía al consumidor, como el Click and Collect, Recogidas en puntos alternativos, Entregas sostenibles, etc.

- **Internacionalización.**

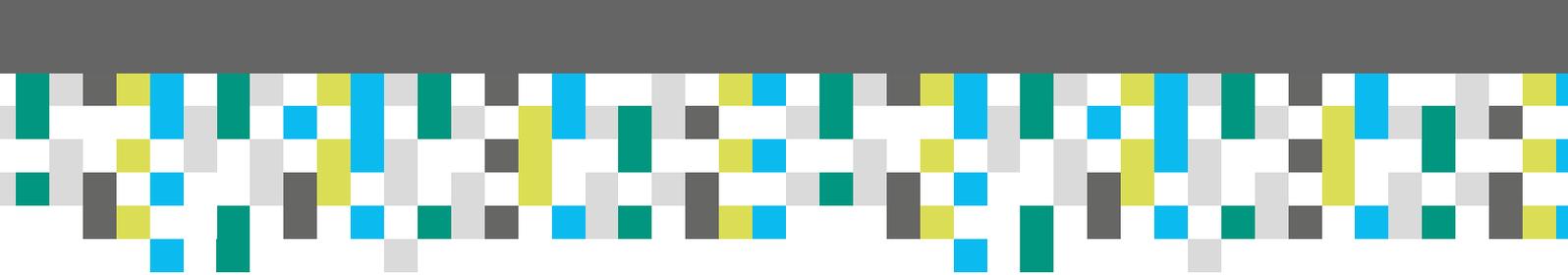
El comercio electrónico permite la expansión global de una empresa sin necesidad de tener que abrir un punto de venta o delegación en el extranjero, ya que ofrece un nuevo canal de venta que llega directamente al consumidor final sin barreras físicas ni geográficas. Evidentemente, como cualquier estrategia de internacionalización, habrá que adaptar el producto, el precio y el punto de venta al consumidor final, prever los aspectos legales y logísticos, etc., pero en todo caso se trata de una estrategia más sencilla y menos costosa que la exportación tradicional.

- **E-marketplaces**

Como variante al punto anterior podemos mencionar el uso de los e-marketplaces, que suponen una alternativa para las empresas a la hora de vender productos y servicios on-line dentro y fuera de España. Los mercados electrónicos o e-marketplaces son plataformas de comercio electrónico en Internet operadas por una empresa cuyo objetivo no es la venta de sus propios productos, sino facilitar la tecnología para que compradores y vendedores tengan un punto de encuentro donde hacer negocios on-line. Pueden enfocarse hacia el comercio entre empresas (B2B), a los consumidores (B2C) o a mostrar la oferta de licitaciones públicas (B2G). Estos mercados actúan como los centros comerciales en el mundo off-line: aglutinan la oferta de diferentes compañías y reúnen la demanda para facilitar los intercambios comerciales a ambas partes.

- **Omnicanalidad.**

Incluso para los comercios tradicionales, la presencia online va a ser necesaria en los próximos años. Muchos compradores recurren a menudo también a los e-Commerce que tienen establecimiento físico por lo que la alianza entre ambos canales puede convertirse en la mejor baza para los empresarios. Además, hay que ser conscientes de que la omnicanalidad es una realidad. De esta forma se unifica la confianza que proporciona la compra offline con la comodidad que ofrece la compra a través de internet. El enfoque omnicanal persigue que el cliente viva una experiencia de usuario única y uniforme que no depende del canal que utilice. No hay canales diferentes sino un único canal de venta que se materializa sobre diferentes soportes digitales y físicos.



## 5.3. Oportunidades de negocio relacionadas con el comercio electrónico en su conjunto

Finalmente, recogemos una serie de oportunidades de negocio que no están ligadas a ninguna de las categorías antes expuestas en concreto, sino que están derivadas del comercio electrónico en su conjunto:

- **Personalización.**

La personalización es uno de los aspectos más interesantes del comercio electrónico, ya que esta modalidad de venta nos permite adaptar el producto o servicio a las demandas del cliente y, por tanto, aumentar su fidelización y satisfacción. El análisis de los datos va a ayudar a proporcionar una oferta personalizada basada en la conducta de los compradores. De esta forma los usuarios reciben información que realmente les interesa y se adapta a sus necesidades. Además, hay que tener en cuenta que no hay un perfil único de comprador online, de hecho, en los próximos años será cada vez más diverso, algo muy importante para las empresas que estén en correo electrónico para los e-Commerce, ya que así contarán con un abanico mayor al que dirigirse.

- **Publicidad Digital.**

La popularización del comercio electrónico (y de Internet en general) ha provocado que sea un medio cada vez más utilizado en campañas publicitarias. En el caso concreto del comercio electrónico, el desarrollo de herramientas que permitan la venta cruzada de productos y servicios en base al historial del cliente, su historial de navegación, su perfil sociodemográfico, etc. va a ser un sector que crecerá de manera significativa en los próximos años.

- **Desarrollo de aplicaciones móviles.**

La popularización del uso de smartphones y Tablets como vías de acceso a internet ha impactado, irremediablemente, en el comercio electrónico (ya lo vimos al hablar del M-commerce). Por ese motivo, en los próximos años crecerá la demanda de empresas que desarrollen apps para el acceso a sus tiendas electrónicas a través de estos dispositivos.

- **Servicios Legales especializados.**

El crecimiento de un mercado electrónico global ha afectado a numerosos aspectos legales, incluyendo:

- Seguridad en la red y las transacciones
- Protección de los derechos de propiedad intelectual y material con copyright en el entorno digital
- Gestión de los sistemas de pago
- Legalidad de los contratos electrónicos
- Jurisdicción en el ciberespacio

Sin embargo, los bufetes de abogados aún no han apostado de manera específica con esta rama del Derecho, por lo que este tipo de especialización será cada vez más demandada por el mercado.

- **Seguridad.**

Ha aumentado el número de compradores que valoran que una tienda esté adherida a un sello de calidad. La seguridad a la hora de comprar por Internet es un hecho que los consumidores valoran muy positivamente. El comercio electrónico necesita garantizar una seguridad técnica y jurídica que impida un anormal funcionamiento del negocio o una desconfianza en el medio utilizado para comerciar. Este aspecto es fundamental en su desarrollo, ya que una de las principales causas que paralizan

<sup>34</sup> Libro Blanco de la Logística del Comercio Electrónico, ADigital.

<sup>35</sup> Libro Blanco de la Logística del Comercio Electrónico, ADigital.

las transacciones electrónicas y el e-commerce son la desconfianza y el miedo a la falta de seguridad en el envío y recepción de la orden de pago. Es por ello que otros de los sectores que va a estar en auge será el de la seguridad informática, ya que la rapidez de la evolución tecnológica va a exigir la misma rapidez en la implantación de sistemas y medidas de seguridad que garanticen la autenticidad, la integridad y la intimidad en todo el proceso de compra.

- **Certificadores.**

Como consecuencia de lo anterior, también el desarrollo de sellos y certificaciones que aseguren la calidad y la fiabilidad de los comercios on-line será una oportunidad a desarrollar en los próximos años.

- **Big data.**

El entorno digital ofrece a los emprendedores y a las empresas un mundo de oportunidades por explotar. Lo más habitual es pensar en las posibilidades del e-commerce o de las redes sociales, pero sin embargo, el volumen de datos que se van a manejar (que ya se manejan) en las transacciones electrónicas va a permitir el nacimiento de nuevas empresas "orientadas al dato", y que van a fundamentar sus propuestas de valor en la analítica y, sobre todo, en la capacidad de predecir comportamientos futuros de los clientes en base a los comportamientos pasados.

- **Social e-commerce.**

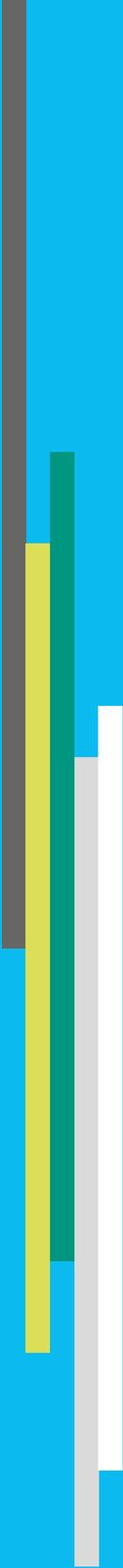
La popularización de las redes sociales está provocando que surjan comunidades de intereses a través de la cual el usuario descubre productos que le pueden interesar, conoce gente que ha utilizado esos productos, obtiene recomendaciones sobre cómo utilizarlos, descubre nuevas tiendas y consumidores como él... Sitios que ofrecen una experiencia mucho más social que la del e-commerce más clásico. Esta tendencia, por tanto, puede dar lugar también a nichos de negocio inexplorados, que pueden aprovechar nuevos emprendedores. De momento, en España, existen pocas iniciativas de comercio electrónico que nos guíen en nuestra compra. Se trata de dos mundos, el de la recomendación y la compra, que de momento caminan algo separados; por lo que puede existir una gran recompensa para las startups que sepan acercarlos.

- **Agrupación de propuestas de valor (Bundle).<sup>36</sup>**

Los modelos llamados Bundled vienen, dicho de manera genérica, de la oferta de paquetes de productos. Pueden ser del mismo tipo o un combinado de productos o servicios diferentes, pero de la misma naturaleza. Es un modelo ideal para vender diversos productos que el cliente percibe como más asequibles que si los comprara por separado. No obstante, hay casos en los que los productos del Bundle o paquete son inseparables, es decir, el conjunto es el producto en sí. Es un modelo muy utilizado en el mundo de las telecomunicaciones y de la informática (software), como es el caso de Microsoft Office, que vende varias aplicaciones en una: Excel, Word, PowerPoint, etc. La venta de paquetes responde a una estrategia que puede proporcionar beneficios significativos, incluyendo la captación de una mayor cartera de clientes dispuestos a pagar. Como en el caso de modelo "paga lo que quieras", la empresa que aplica el modelo Bundle tiene que tener muy clara la disposición de los clientes a pagar un determinado precio. La venta por paquetes puede asegurar, eso sí, un mayor número de excedentes por consumidor y, por tanto, brindar mayores ganancias que si se vendieran por separado. En ocasiones, una oferta Bundle puede ir implícita dentro de otro modelo de negocio, como puede ser la venta de un paquete básico de canales de televisión que incluye una necesaria suscripción. Esto también puede hacer que la empresa reduzca sus costes de producción, por ejemplo en marketing, ya que para diferentes productos sólo se tendría que lanzar un mensaje.

<sup>36</sup> Nuevos Modelos de Negocio en la Era Digital, CEDRO, 2014.

6



RECOMENDACIONES  
PARA  
EMPREENDEDORES

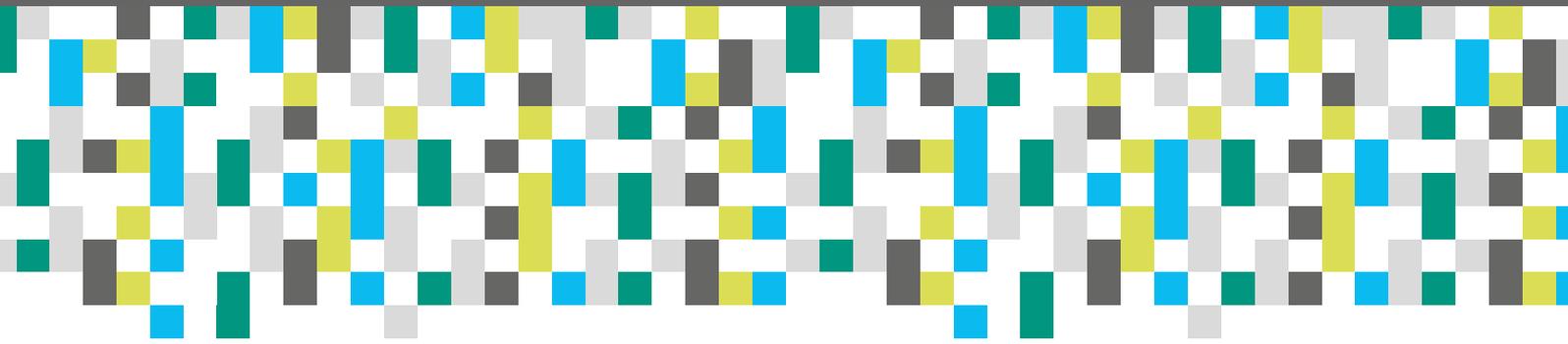
Finalmente, y a modo de conclusión del presente estudio, recogemos una serie de sugerencias y recomendaciones para emprendedores, que pueden ayudar a éstos a aprovechar las oportunidades que surgen alrededor del comercio electrónico:

## 6.1. Relacionadas con el modelo de negocio

En primer lugar, es importante para un emprendedor decidir qué papel va a jugar el comercio electrónico dentro de su modelo de negocio. No es lo mismo que el comercio electrónico sea el eje central de su Modelo y de su propuesta de valor, sin el cual no tendría sentido su existencia, o que sea un elemento que facilite la aplicación de su Modelo de Negocio. En el primer caso, más que de comercio electrónico vamos a tener que hablar de Negocio electrónico o digital, mientras que en el segundo caso estaremos hablando de un canal de distribución o de una línea de negocio diferenciada, pero integrada en un todo mayor, donde por tanto lo más importante será el "cómo" y no el "qué".

En el caso de que estemos hablando de negocios digitales, nuestras recomendaciones giran alrededor de la propuesta de valor, que debe diseñarse considerando lo siguiente:

- **Poner el foco no solo en el diseño del Modelo de Negocio sino también en la implantación:** según un informe de la Cátedra Everis-ETSIT-UPM para el Emprendimiento y la Innovación Tecnológica, el 56,8% de las propuestas de negocio presentadas en el entorno digital no llegan a ponerse en marcha, y sólo un 17,3% llega a la fase de constitución de la empresa.
- **Análisis de mercado:** según este mismo informe, las ideas que analizan el mercado desde el inicio muestran mejores perspectivas de evolución, porque ahí es donde las empresas son capaces de identificar la oportunidad. Por tanto, hay que poner el foco desde el principio en el mercado y en el cliente, no en la tecnología.
- **Análisis de la competencia:** pero no sólo tenemos que analizar al cliente, sino también a sus competidores. Ojo, no para copiar, sino para inspirarse en lo bueno que hacen, y en, sobre todo, en sus carencias y sus defectos. Muchas veces, investigando en la competencia, te percatas de los muchos defectos que tienen, y eso te da muchas oportunidades.
- **Estrategia de nicho:** existe un campo de oportunidad para las empresas pequeñas que se especializan en un determinado nicho de mercado, y pueden estar formadas por un pequeño equipo de trabajo muy especializado. Estas empresas tienen la ventaja de que se adaptan rápidamente a los cambios del mercado y a las nuevas tecnologías, y son fuentes de innovación. Por tanto, habrá que dedicar tiempo y esfuerzo a detectar dichos nichos.
- **Interactividad:** más allá de los formatos y medios tradicionales es importante que los "emprendedores digitales" visualicen la tecnología como un medio con una naturaleza propia y empiecen a explorar tendencias relacionadas con la interactividad y la movilidad. Así, la propuesta de valor debe conjugar elementos tales como la realidad aumentada, interacción en tiempo real, gamificación, etc. Las TIC permiten una gran cantidad de herramientas que hacen posible extender el abanico de posibilidades que pueda tener un producto o servicio.



- **Estrategia Digital:** estamos hablando de empresas digitales y, por tanto, es importante que al poner en marcha la misma, se defina una estrategia digital específica, que de soporte al Modelo de Negocio en todos sus elementos.

## 6.2. Relacionadas con el diseño del “Punto de Venta” electrónico

Un segundo grupo de recomendaciones son las relacionadas con la puesta en marcha de una estrategia de comercio electrónico dentro de la empresa. Aquí ya no estamos hablando de que el comercio electrónico y lo digital sea el elemento nuclear de la propuesta de valor, sino un Canal de distribución y relación con el cliente, que va a facilitar el hacerle llegar nuestra propuesta de valor, sea ésta o no digital. Para ello, nuestras recomendaciones son las siguientes:

- **Definir el papel que va a tener el e-commerce en mi Modelo de Negocio:** es frecuente caer en la tentación de montar una tienda on-line, complementaria al negocio tradicional, bajo el argumento de que “es barato”. Sin embargo, esto no es así: barato puede ser el software que empleemos para montar la tienda, pero el tiempo que empleemos en diseñarla, en atender a los clientes, en realizar fotografías de calidad, etc. siempre supone un coste de oportunidad. Además, ¿de verdad alguien se cree que una vez que montemos nuestra tienda on-line, los pedidos empezarán a entrar si no hacemos nada? Por ello, es importante que antes de nada pensemos y planifiquemos el rol que el comercio electrónico jugará en nuestra estrategia: ¿será el canal de venta principal o será complementario? ¿a quién irá dirigido? ¿Qué productos de nuestro catálogo venderemos? ¿Quién será nuestro público objetivo? En otras palabras, tendremos que dedicarle el mismo tiempo que a la puesta en marcha de cualquier otra actividad empresarial, decidir si nos merece la pena y diseñar una hoja de ruta para ponerlo en marcha.
- **Enfocarse en estrategias diferentes a la guerra de precios.** Hay tres cosas que muchas de las empresa que compiten on-line no hacen bien y que, por tanto, suponen una oportunidad para emprendedores: “especialización”, “descubrimiento” y “recomendaciones sociales”<sup>37</sup>. “Especialización” se refiere a la venta de productos específicos para necesidades específicas o con características únicas y particulares. La mayor parte de tiendas on-line venden productos “útiles y conocidos”, y, por tanto, compiten en base a precio, tiempo de reparto, etc. “Descubrimiento” es una de las razones por la que los consumidores siguen frecuentando tiendas físicas: la experiencia de caminar a través de una tienda y poder tocar, mirar, explorar,.... Sus productos aún no está suficientemente replicada en los comercios on-line. Y “recomendaciones sociales” se refiere a que los clientes puedan compartir recomendaciones y consejos.

<sup>37</sup> Mauria Finley, <https://pando.com/2013/09/16/its-not-crazy-to-start-an-e-commerce-company-in-the-age-of-amazon/>

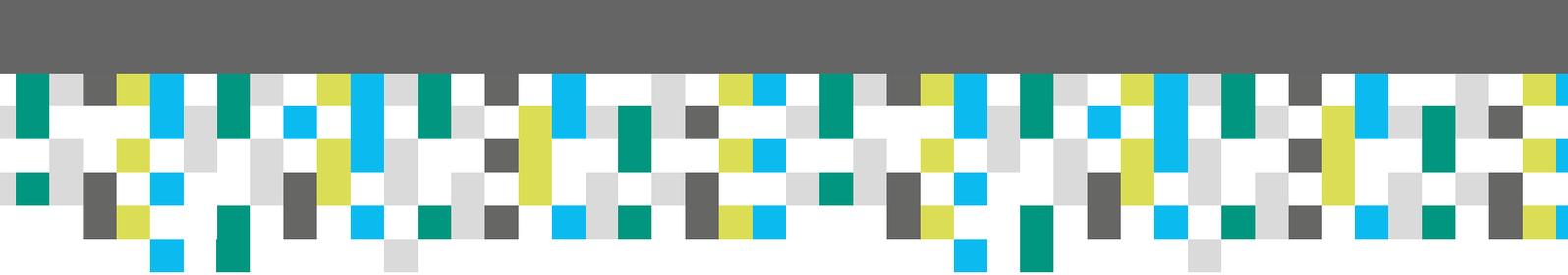
Profundizar en estos tres conceptos van a permitir diferenciarse y ser más competitivo en este terreno. En línea con esto, por tanto, es necesario definir siempre un valor diferencial: precio, característica especial, producto solo disponible en internet...

- **Considerar todas las implicaciones que tiene la puesta en marcha del e-commerce:** poner en marcha una tienda electrónica no solo es diseñar una web. Hay que tener en cuentas las implicaciones legales, comerciales, etc. Por ejemplo, si vendemos nuestros propios productos y contamos con distribuidores "físicos", hay que prever la reacción de éstos cuando vean que ofrecemos directamente a los clientes el producto on-line. Además, habrá que decidir la política de precios (¿será el mismo que en las tiendas físicas o no?), de devoluciones, compromisos en cuanto a plazos de entrega, capacidad de almacenaje, etc.
- **Post-venta:** en el e-commerce, tan importante como el proceso de venta es el de post-venta, ya que la credibilidad y la confianza son factores clave en el proceso de toma de decisiones por parte del cliente. Por ello, hay que diseñar un servicio post-venta que genere confianza y fiabilidad, ya que una vez que capturemos a un cliente y lo fidelicemos, será más barato que captar a uno nuevo.

### 6.3. Relacionadas con la implantación y puesta en marcha del comercio electrónico

Por último, recogemos un último bloque de recomendaciones, relacionadas con la efectiva implantación de una estrategia de comercio electrónico, y que los emprendedores que aborden este camino deberán tener en cuenta:

- **A la hora de diseñar la tienda on-line, el diseño debe realizarse teniendo en cuenta al cliente, no al emprendedor.** Por tanto, las herramientas tecnológica que utilicemos (programa estándar tipo prestashop o Magento, programación propia, etc.) no deben condicionarnos dicho diseño sino adecuarse a nuestras necesidades. Por tanto, es vital elegir bien la plataforma, alejándose de soluciones con poca comunidad de desarrolladores y anticuadas. Es decir, hay que elegir un CMS bien apoyado, con una excelente comunidad detrás, y que tenga de serie muchas funcionalidades e-commerce. Hay que tener en cuenta que una vez que nos decidamos por una plataforma, no hay vuelta atrás, por lo que una mala elección puede salir muy cara.
- **Alojamiento:** también es vital elegir cuidadosamente donde vamos a alojar nuestro e-commerce: tener una carga lenta de tu web, es igual a perder clientes. Y además, debemos contar con un buen soporte técnico y que funcione 24 horas los 7 días de la semana.
- **CMS:** un buen CMS (Sistema gestor de contenidos) facilita mucho las cosas. Para ello debemos tener en cuenta aspectos como: requisitos y necesidades del cliente, facilidad de gestión, accesibilidad y usabilidad, optimización en SEO y mejor eficiencia en tiempo de dedicación por nuestra parte.
- **En línea con esa priorización del cliente, no debemos caer en ninguno de los errores más habituales** (provocados en la mayoría de los casos por "comodidad" o por realizar asunciones incorrectas):
  - Ofrecer pocas (o complicadas) formas de pago.
  - No utilizar imágenes de calidad.
- **Crea la marca:** un nombre y un dominio de tu tienda online. Aunque parezca un tema menor, esto será clave en el bueno funcionamiento del negocio. Para ello, tanto el dominio como la marca deben ser:
  - Descriptivos.
  - Claros.
  - Fáciles de escribir.
  - Fáciles de memorizar.
- **SEO:** tan importante como tener una buena tienda on-line es que los potenciales clientes de la misma la encuentren. Cuando se empieza el SEO de una tienda online, no es para nada sencillo ni, mucho menos barato. Al contrario de los bloggers, el SEO de un e-commerce, es mucho más difícil. Estos bloggers, lo tienen más fácil, porque eligen un tema, y desarrollan contenido único, y si es bueno es muy sencillo

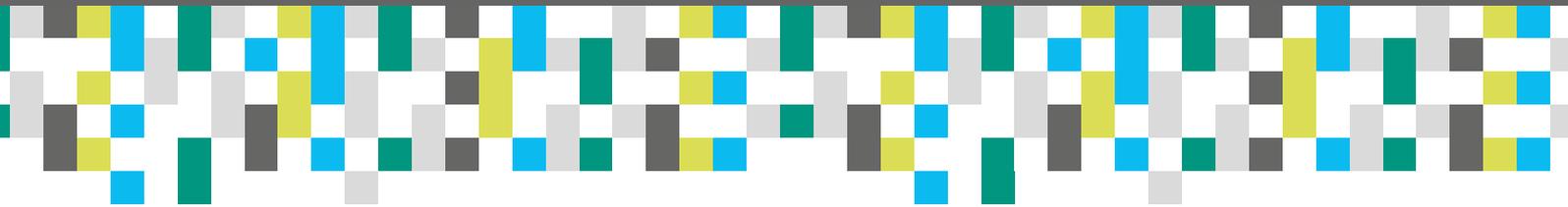


tener muchos seguidores. De esta forma, consiguen tener un SEO excelente. Por desgracia, un negocio online, tiene que luchar mucho en el SEO, y es muy vulnerable a los continuos cambios de los algoritmos de Google. Por ello, hay que tener en cuenta estos consejos para mejorar dicho SEO<sup>38</sup>:

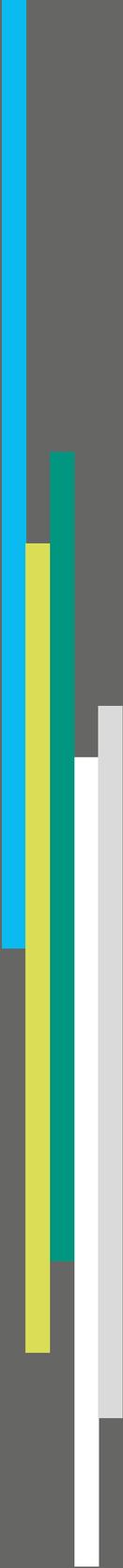
- Las descripciones de los productos, suelen ser cortas, lo que provoca que los buscadores lo consideren contenido de "Baja calidad".
  - Las combinaciones, categorías o atributos del productos, pueden generar URLs que dupliquen el contenido. La solución es canonizar esas URLs, para que vuelvan a la página del producto principal.
  - Las categorías de productos, suelen abarcar varias páginas y miles de productos. Para solucionar esto deberás asegurarte que estos elementos estén indexados correctamente.
  - Crea un blog y perfiles sociales, para atraer tráfico a la tienda online desde su puesta en marcha. La creación de un blog que hable del sector facilitará la construcción de una comunidad en torno a nuestro negocio. Además te ayudará en la promoción de los productos y fidelizará al usuario.
- **Elige una empresa logística de garantías:** tan importante es tener un buen proceso de compra como que los productos que nuestros clientes han comprado en nuestra tienda online lleguen a su domicilio en el plazo acordado y en perfecto estado. Muchos negocios on-line han fracasado por no haber previsto y planificado la logística asociada al mismo con antelación. Una distribución mal hecha o un producto que llega dañado durante el transporte puede arruinar la relación con un cliente.

---

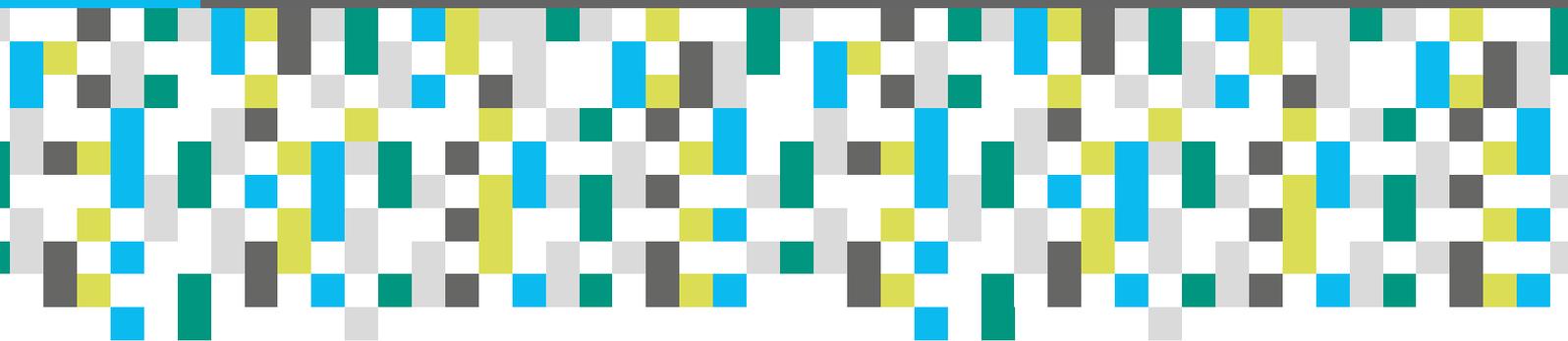
<sup>38</sup> <https://www.lancetalent.com/blog/8-consejos-antes-de-comenzar-negocio-online/>



7



# CONCLUSIONES



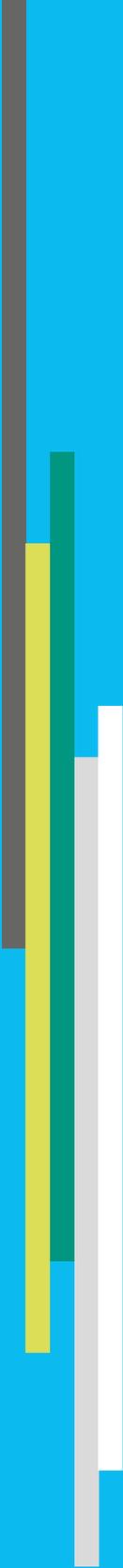
En el presente estudio hemos pretendido hacer un recorrido somero sobre el Comercio electrónico, su evolución, la importancia que tiene para la economía andaluza y las oportunidades de negocio que supone para los emprendedores. Además, se han querido presentar una serie de consejos prácticos que orienten a dichos emprendedores a la hora de implantar el mismo en sus empresas.

Hemos visto, además, como nos ofrece una serie de beneficios que van a suponer oportunidades de incrementar su competitividad o acceder a nuevos segmentos de clientes y mercados para las PYMES. Y esta oportunidad estará cada vez más presente, toda vez que los consumidores apuestan cada vez más por este canal.

En resumen, las claves del éxito para una empresa basada en el comercio electrónico o que integra el mismo en su Modelo de Negocio serán las siguientes:

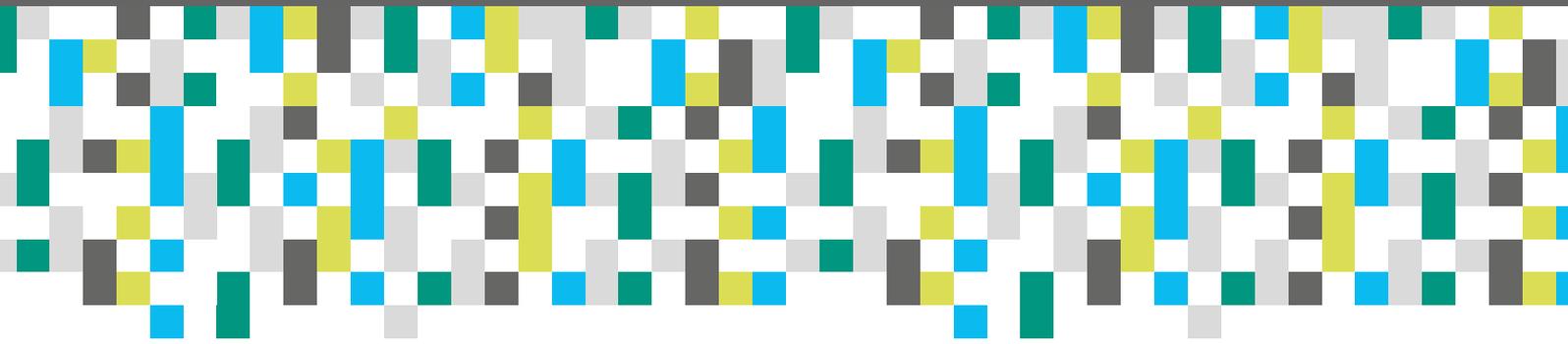
1. Hay que hacer sentir al cliente que es un comprador inteligente.
2. Hay que convertirse en garante de transacciones fáciles.
3. Hay que poner la relación con el cliente en el centro del Modelo de Negocio.
4. La relación con el cliente debe evolucionar con éste.

Tenemos, por tanto, que asumir que los consumidores ya han perdido el miedo y han asumido las ventajas de adquirir productos a través de Internet. Y una vez vencidos los miedos del pasado, nuestros potenciales clientes han incorporado a sus hábitos la adquisición de productos en la web si eso es ventajoso para su comodidad o bolsillo. Cualquier actividad comercial debe tener a internet en su punto de mira.

A series of four vertical bars of varying heights and colors (dark grey, yellow-green, dark green, and light grey) are positioned on the left side of the page, partially overlapping the title text.

# BIBLIOGRAFÍA Y WEBGRAFÍA

- 3 TIPS para poner a punto tu ecommerce. (2016). ecommerce news, (Manual ecommerce 2016). Disponible en: <http://ecommerce-news.es/wp-content/uploads/2016/05/Manual-Ecommerce-2016.pdf>
- Cardenete, M. and Sancho, F. (2004). Evaluación de multiplicadores contables en el marco de una matriz de contabilidad social regional. Investigaciones Regionales.
- Comercio.mineco.gob.es. (2016). Disponible en: <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-interior/ordenacion-del-comercio/paginas/comercio-electronico.aspx>.
- Cómo abordar los desafíos –fiscales de la Economía Digital. (2014). Proyecto OCDE/G20 de Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios. OCDE.
- Competencias digitales en la empresa española. (2015). MillwardBrown.
- El comercio electrónico en España: tendencias y comportamientos de compra. (2015). Cetelem.
- Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2014 Edición 2015. (2016). [online] ONTSI.
- Fernández, M. (2013). 8 consejos a tener en cuenta antes de comenzar tu negocio online. LanceTalent. <https://www.lancetalent.com/blog/8-consejos-antes-de-comenzar-negocio-online/>.
- Foroeconomiadigital.com. (2015). Sectores con futuro en el ecommerce. <http://www.foroeconomiadigital.com/blog/sectores-con-futuro-en-el-ecommerce/>.
- Hashimura, H. (2013). Tipos de sistemas CRM: On demand vs. On premise - REDK. <http://www.redk.net/tipos-de-sistemas-crm-on-demand-vs-on-premise/>.
- Colección Cifras INE, INE (2014).
- Informe Anual del Sector de los Contenidos Digitales en España. (2016). ONTSI.
- Informe de Evolución y Perspectivas ecommerce 2015. (2015). EY y Foro de Economía Digital.
- Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago. (2014). CNMC.
- Libro Blanco de la Logística en Comercio Electrónico. AEDIGITAL
- Lluert.es. (2016). Comunicaciones Máquina a Máquina - M2M - Soluciones empresariales - Lluert Serveis Telematics - Savia Expand Club. <http://www.lluert.es/soluciones-empresariales/m2m.php>.
- Marketing de buscadores (SEO/SEM) - Avanzaentucarrera.com. (2013). <http://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales-post/marketing-de-buscadores/>.
- Martín-Moreno, M. and Sáez Vacas, F., (s.f.). Análisis preliminar del comercio electrónico. Comercio Electrónico, México, pp.1-32.
- Modelos de E-Business. (s.f). CEA.
- Nuevos Modelos de Negocio en la Era Digital, CEDRO, 2014.
- Information Economy Report 2015. Unlocking the Potencial of E-commerce for Developing Countries (2015). Naciones Unidas.
- Pando. (2013). Is it crazy to start an e-commerce company in the age of Amazon?. <https://pando.com/2013/09/16/its-not-crazy-to-start-an-e-commerce-company-in-the-age-of-amazon/>.
- Profeco.gob.mx. (2015). Comercio Electrónico. [http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com\\_elec.asp](http://www.profeco.gob.mx/internacionales/com_elec.asp).
- Quondos. (2015). Qué es el dropshipping y 10 consejos para afrontarlo. <https://www.quondos.com/que-es-el-dropshipping-y-10-consejos-para-afrontarlo/>.
- Reinventar la empresa en la era digital. (2015). Turner.
- Rojo, A. (2015). ¿Cuál es el futuro del Comercio Electrónico?. SBQ Diseño Web. <http://www.s bqdesignoweb.es/cual-es-el-futuro-del-comercio-electronico/>.



- The Future of E-commerce: The Road to 2026. (n.d.). Ovum.
- Wto.org. (2016). OMC | Comercio electrónico. [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/ecom\\_s/eco](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/ecom_s/eco).







CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ANDALUCÍA  
Calle Arquímedes, 2 Isla de la Cartuja - 41092 SEVILLA  
Tel. +34 954 488 900  
[www.ceea.es](http://www.ceea.es)



FINANCIADO POR:

COLABORAN:

