



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de fin de
grado

La Distribución
Comercial en la
era multicanal: una
aproximación
mediante el
modelo TAM

Amaya Alonso Pedre

Tutor: Cristina Calvo
Porral

Grado en Ciencias Empresariales

Año 2015

Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la
Universidad de A Coruña para la obtención del Grado en Ciencias Empresariales

Resumen

En este trabajo se abordará de forma teórica como práctica un concepto tan amplio como es la distribución comercial. Primero se desarrollaran los conceptos teóricos para entender en que consiste, quién forma parte de ella y los modelos existentes; y en consecuencia que lleva a elegir un canal u otro a las empresas y por consiguiente a los consumidores. Se estudian dos casos de empresas minoristas, Zara como ejemplo de empresa adaptada a la era multicanal y Amazon como ejemplo de pura online.

Por último se llevará a cabo un pequeño estudio de mercado para conocer si lo que se considera el futuro de la distribución comercial, el comercio electrónico, es valorado por los usuarios y de qué modo aplicando el modelo TAM (Technology Acceptance Model).

This assignment will address in a theoretical and practical way, a concept as wide as commercial distribution. Firstly, theoretical concepts will be described to help us understand its meaning, who is part of it and which existing models there are; and consequently what leads to choose or not a distribution channel and therefore consumers. Two retailers are used as case studies: Zara as an example of a company adapted to the current multichannel era and Amazon as an example of a pure online business.

Finally a little market research will be developed in order to find out if what we now consider the future of commercial distribution, the e-commerce, is or is not valued by users, and how to apply the model TAM (Technology Acceptance Model).

Palabras clave: Logística, Distribución Comercial; Multicanal; Tradicional; Comercio Electrónico; TAM

Número de palabras: 16.894

Indice

<i>Introducción</i>	8
1. Logística	9
1.1 Concepto Logística.....	9
1.2 Actividades Logísticas y Servicio al Cliente.....	10
1.3 Logística Electrónica.....	12
1.4 La tecnología al Servicio de la Logística.....	13
2. Distribución Comercial	15
2.1 Definición y Funciones de Distribución Comercial.....	15
2.2 Canales de Distribución Comercial.....	16
2.2.1 Diseño del Canal de Distribución.....	17
2.3 Multiplicidad de los Canales de Distribución.....	18
2.4 Estructura Vertical de la Distribución Comercial.....	19
2.4.1 Estructura Vertical Corporativa.....	20
2.4.2 Estructura Vertical Contractual.....	21
2.4.3 Estructura Vertical Administrada.....	22
2.5 Estructura Horizontal Distribución Comercial.....	22
2.6 La Intermediación en la Distribución Comercial: Era Multicanal.....	23
2.6.1 La figura del Intermediario.....	23
2.6.2 Tipos de Intermediarios.....	25
2.6.2.1 Intermediarios mayoristas.....	25
2.6.2.2 Intermediarios minoristas.....	26
2.7 Tendencia Actual de la Intermediación.....	27
2.7.1 La desintermediación y la reintermediación.....	27
3. Comercio Electrónico (E-Commerce)	29
3.1 Comercio Tradicional VS Comercio Virtual	30

3.1.1 Distribución Minorista Online.....	31
3.1.2 Distribución Minorista Multicanal.....	33
3.1.3 ¿Es la Distribución en tiendas físicas exclusivamente una opción en la era multicanal?	33
3.2 Nuevas Modalidades de Comercio Electrónico	33
4. Zara.....	36
4.1 Origen y Evolución Zara.....	36
4.2 Modelo de Negocio Zara.....	38
4.2.1 Diseño.....	39
4.2.2 Producción, Logística y Distribución.....	40
4.2.3 Centro del Negocio: Tiendas y clientes su mejor publicidad.....	42
4.3 Zara Online.....	43
5. Amazon.....	46
5.1 Origen y Evolución Amazon.....	46
5.2 Modelo de Negocio Amazon	48
5.2.1 El Negocio en cifras	50
5.3 Cambio en el entorno competitivo.....	52
6. <i>Análisis de las plataformas online Zara y Amazon: una aproximación a través del modelo TAM</i>	54
6.1 Introducción.....	54
6.2 Modelo de Aceptación de la Tecnología aplicado a Zara y Amazon.....	55
6.2.1 Desarrollo Conceptual modelo TAM	55
6.2.2 Objetivo de la Investigación	56
6.2.3 Metodología.....	57
6.2.3.1 Trabajo de campo.....	57
6.2.3.2 Descripción muestral.....	58
6.2.3.3 Variables y Escala de Medida.....	60
6.2.3.4 Técnica Análisis de Datos.....	61
6.3 Resultados	62
6.3.1 Estudio 1: Análisis general de la Aceptación de la Tecnología.....	62
6.3.2 Estudio 2: Análisis de la Aceptación de la Tecnología para Zara y Amazon.....	64

6.4 Discusión Resultados.....	66
7. Conclusiones.....	69
Bibliografía.....	71
Webgrafía.....	74

Indice de Tablas

Tabla 1. Características del canal por su propiedad.....	18
Tabla 2. Modalidades Comercio Electrónico	29
Tabla 3. Evolución aperturas Zara online.....	44
Tabla 4. Características de la muestra	58
Tabla 5. Escalas de medida utilizadas	60
Tabla 6. Fiabilidad de la escala	61
Tabla 7. Índices de Medida del Modelo	62
Tabla 8. Contraste Hipótesis Estudio 1	64
Tabla 9. Índices de Medida del Modelo Zara y Amazon	65
Tabla 10. Contraste Hipótesis Zara y Amazon.....	67

Indice de Figuras

Figura 1. Conceto Logística	9
Figura 2. Ciclos Logísticos	10
Figura 3. Definición de Distribución Comercial	15
Figura 4. Clasificación del Canal de Distribución por su longitud	16
Figura 5. Procesos alternativos de desintermediación	28
Figura 6. Proceso de reintermediación	28
Figura 7. Modelo de Negocio Zara	38
Figura 8. Sistema Logísitico Zara	41
Figura 9. Proceso Logístico e-commerce Zara	45
Figura 10. Procedimiento Logístico Multicanal Amazon	49
Figura 11. Modelo de Aceptación Tecnológico (TAM)	56
Figura 12. Estudio uso de plataformas online	63
Figura 13. Modelo TAM aplicado a Zara	65
Figura 14. Modelo TAM aplciado a Amazon	66

Índice de gráficos

Gráfico 1. Crecimiento Online Retail 2013.....	32
Gráfico 2. Cifras de negocio por ventas Amazon	51

Introducción

La distribución comercial permite al cliente final acceder a los distintos productos del mercado. Y por otro lado la distribución comercial es una de las herramientas más relevantes para las empresas, ya que les permite relacionar su oferta con la demanda. Una adecuada estrategia de distribución conduce al éxito empresarial. Sin embargo las tareas de Distribución y Logística se han ido haciendo más complejas, debido entre otros factores, a la globalización de mercados y a la evolución de los formatos comerciales. Por tanto cabe mencionar que la logística es fundamental para las empresas

La era multicanal es una realidad actual, y el aumento del uso de las plataformas de venta online. Pero ¿están todos los usuarios preparados para usarlas, las aceptan? Ante el auge del comercio electrónico como mejora de experiencia de compra para los consumidores, se ha querido comprobar que influye sobre los usuarios para hacer uso de las plataformas de venta. Para ello se llevó a cabo un análisis con Zara y Amazon aplicando el modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM), mediante un cuestionario semi abierto que se hizo llegar aleatoriamente a diferentes personas.

Por lo tanto el proyecto ha sido estructurado en tres partes. Una primera parte donde se exponen los fundamentos teóricos sobre distribución comercial. A continuación se centra en estudiar dos empresas con modelos de negocio minoristas antagónicos dentro del comercio electrónico y fuera de él, Zara y Amazon. Sigue la tercera parte con el trabajo se desarrolla el análisis de las plataformas de venta online Zara y Amazon poniendo en práctica el modelo TAM y finalmente se aplican las conclusiones del proyecto llevado a cabo.

1. Logística

1.1 Concepto Logística

La Council of Logistic Management¹ define la distribución física como aquella parte del proceso de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla el flujo -hacia delante y hacia atrás-, y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Figura 1
Concepto Logística



Fuente: Elaboración propia

La logística está directamente asociada con los procesos de aprovisionamiento, almacenaje y distribución de los materiales necesarios para llevar a cabo la actividad del negocio. Pero no es hasta hace poco cuando la logística comienza a considerarse imprescindible en el contexto del negocio (Rushton et.al., 2014)².

¹ Organización sin ánimo de lucro integrado por profesionales de la gestión comercial interesados en logística y gestión de la cadena de suministro.

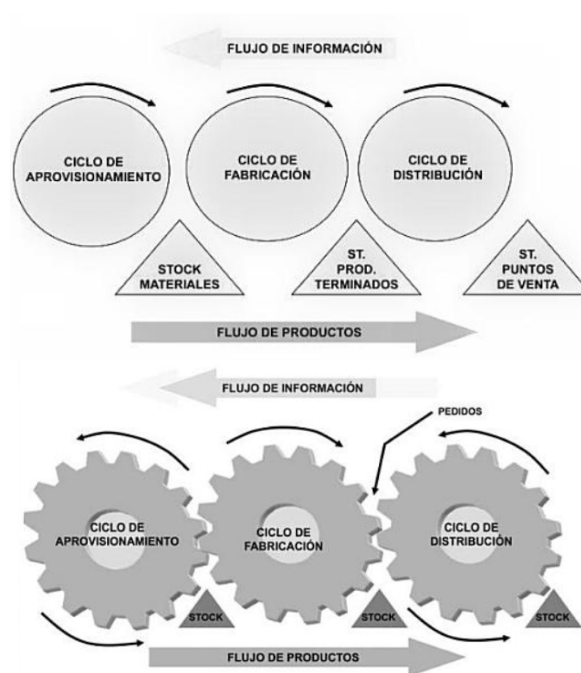
² Rushton, A., Croucher, P. y Baker, P. (2014). The handbook of Logistic and Distribution Management. Libro usado por la autora de Distribución Comercial en la era Omnicanal.

1.2 Actividades Logísticas y Servicio al Cliente

A través del sistema logístico se pretende atender a la demanda en términos de nivel, localización y temporalidad; y al mismo tiempo coordinar de forma óptima el producto, el cliente y el canal. Como señalan Ellinger et al. (2006), se trata de que la logística, integrada dentro de la gestión de distribución como el área de marketing en general, deben coordinarse, de forma que generen valor para el consumidor y se convierta en un elemento de ventaja competitiva al resto de empresas.

Figura 2

Ciclos Logísticos



Fuente: Anaya, J.J, (2004)

La ausencia de planificación logística influye en la competitividad de las empresas. Si una empresa no desarrolla un buen sistema logístico, que le permita llevar su producto a cualquier parte del mundo, tampoco tendrá capacidad para venderlo en cualquier ciudad de España. Por tanto, mediante la logística la empresa debe dar respuesta a la exigencia y/o necesidad del cliente, y minimizar tiempos y con ello costes totales.

Finalmente, Ballou (2004) distingue entre actividades logísticas *clave* (almacenamiento, gestión inventarios, control de pedidos, transporte y flujos de información) y actividades *de apoyo*³. Se analizan a continuación las actividades clave, por considerarse más relevantes.

- *Almacenamiento*: La necesidad de almacenar surge, debido a la imposibilidad de conocer con exactitud la demanda de los artículos que producen o venden las empresas y debido a la imposibilidad de suministrarlos a su lugar de consumo de forma inmediata (Méndez, 2009).
- *Gestión de inventarios (stocks)*: Los inventarios son acumulaciones de materias primas, componentes, productos semi-elaborados, y productos terminados que aparecen en numerosos puntos del canal de producción y de la logística de una empresa (Ballou, 2004). La logística debe determinar las cantidades de productos que el vendedor debe tener disponibles para el comprador y establecer la periodicidad con la que se han de efectuar los pedidos (Molinillo, 2012).
- *Control de pedidos*: Integra actividades asociadas a la solicitud de aprovisionamientos y la información relativa al surtido de productos y servicios deseados. Incluye la preparación del pedido, el seguimiento del mismo hasta su recepción y la reposición del material en el almacén o tienda (Aparicio y Zorrilla, 2015).
- *Gestión de flujos información*: El mantenimiento de la información apoya al resto de funciones logísticas. Un flujo eficiente de información a lo largo de todo el canal proporciona eficiencias en procesos y disminución de costes.
- *Transporte*: Es la función logística por excelencia (Aparicio y Zorrilla, 2015), su misión consiste en mover los productos a través del canal de suministro distribución. Es esencial, situar los productos en los puntos de destino correspondiente, de acuerdo a unas condiciones de seguridad, servicio y coste.

³ Entre estas, Ballou destaca las siguientes (manejo de materiales, embalaje, cooperación con producción y operaciones, mantenimiento).

1.3 Logística Electrónica

Siguiendo a Molinillo (2012), las mayores complicaciones en la gestión del comercio electrónico surgen principalmente en dos momentos: durante la gestión de los pedidos y durante la entrega del pedido al cliente. Para designar la parte de comercio electrónico que se dedica a completar la compraventa, es decir, gestión de logística de los pedidos, surge el término *e-fulfillment*.

El *e-fulfillment*, engloba todas las actividades necesarias para el cumplimiento de un pedido realizado por Internet, y por tanto, tiene en cuenta los problemas logísticos internos y externos que surgen en las transacciones de comercio electrónico, y debe cumplir con las expectativas del cliente final para que este reciba en tiempo y forma, los bienes o servicios solicitados. El *e-fulfillment* finaliza con el proceso de devoluciones, debiendo tener previsto un sistema de respuesta eficaz ante un ratio elevado de devoluciones. La *logística inversa* debe de realizarse de manera separada a la gestión del resto de envíos para evitar confusiones (Molinillo, 2012).

Dentro del *ámbito interno* de la logística estarían englobados procesos como la recepción de los pedidos, los desplazamientos internos, la gestión de pedidos y el empaquetado. Por otro lado, en el *ámbito externo* se incluye el envío de pedidos y la gestión de devoluciones (Molinillo, 2012). Los aspectos clave de la logística interna y externa son los siguientes:

- Para una correcta gestión del *proceso de recepción* las empresas deben tener información exacta de cuando recibirán los productos y, el sistema debe poder confirmar que las entregas se realizan en tiempo y cantidad programada.
- Los *desplazamientos internos* deben de estar planificados en función de la configuración de la planta de almacenamiento para evitar que añadan tiempo o costes innecesarios. Necesaria la robotización, mayor eficiencia.
- La *gestión de pedidos* es especialmente importante en las empresas multicanal, pues deben gestionar los artículos tanto en función de la rotación como en función de los destinos a los que deben de ser enviados los

productos.

- El empaquetado, además de influir en la aceptación por parte del cliente, afecta al volumen específico de transporte.

1.4 La Tecnología al Servicio de la Logística

Muchos autores mencionados sostienen que la eficiencia es clave en la logística, para con ello conseguir una gestión más eficaz y beneficiosa para la empresa y el cliente. La gestión de las actividades de la logística ha variado sustancialmente, en gran medida gracias a los sistemas integrados de información y control de suministros, lo cual ha permitido conseguir un flujo continuo de abastecimiento, al tiempo que se ha conseguido reducir los costes operativos para la empresa. La tecnología de la información es una herramienta fundamental para la gestión eficiente de la cadena de suministro, así como la mejora y robotización de las instalaciones logísticas mejorando con ello su eficiencia y contribuyendo a la efectividad del servicio; (Aparicio y Zorrilla, 2015).

Algunos de estos modelos de gestión son:

- *RFID* (Radio Frequency Identification). Es un sistema para comunicarse sin claves entre dos o más objetos, donde uno emite señales de radio y el otro responde en función de la señal recibida. Usado como herramienta logística fundamentalmente para control de stock.
- *ERP* (Enterprise Resource Planning). Es un paquete de software que permite administrar todos los procesos operativos de una empresa, integrando varias funciones de gestión en un único sistema

- *JIT* (Just in Time)⁴. Es un sistema que tiende a producir justo lo que se requiere, cuando se necesita, con excelente calidad y sin desperdiciar recursos del sistema. Metodología de organización de la producción

⁴ Cabe nombrar que hoy en día muchas empresas han dejado de usarlo, para aplicar el sistema LEAN. El modelo de negocio que, comparado con el sistema de economía de escala, permite organizar y gestionar el desarrollo de productos, los servicios, las operaciones, los proveedores y las relaciones con los clientes, de manera que se utilice menos esfuerzo humano, menos espacio, menos capital, menos material y menos tiempo, para hacer productos o servicios con menos defectos, menos problemas y de acuerdo con las necesidades de los clientes.

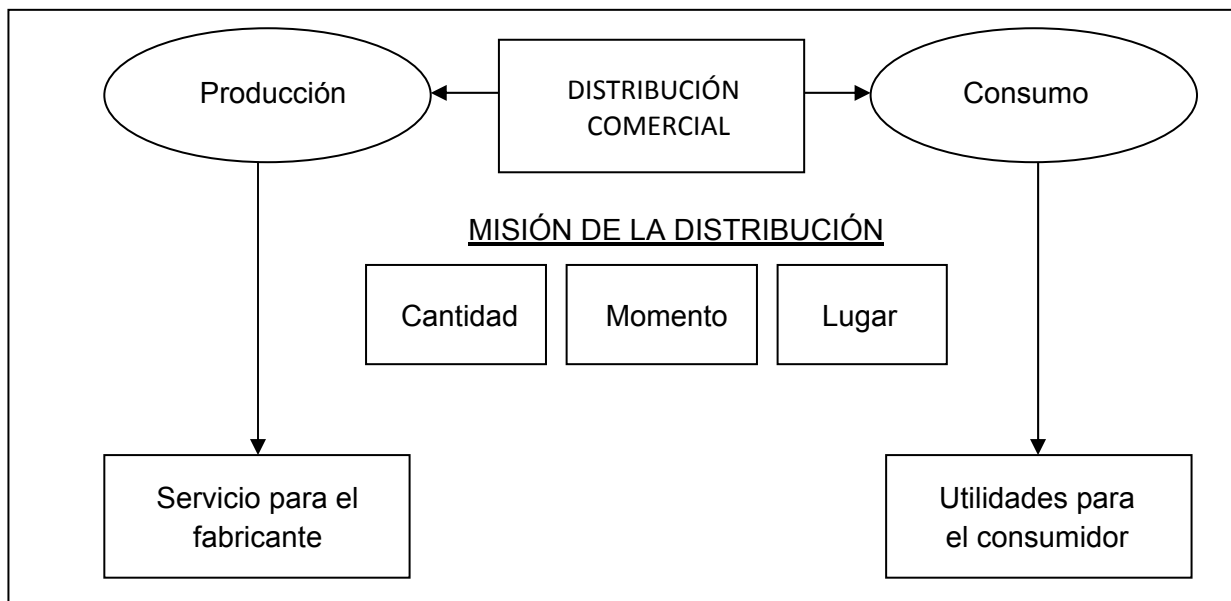
2. Distribución Comercial

2.1 Definición y Funciones de la Distribución Comercial

Así, siguiendo la definición de Cruz Roche “es un aspecto o variable del marketing al igual que lo son el producto, precio y la promoción. No llega con tener un buen producto, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuado para que el producto sea accesible al consumidor”.

Figura 3

Definición de distribución aplicada



Fuente: Molinillo, (2012).

Otra definición de Distribución Comercial por Alcaraz (febrero de 2011), “la distribución es el conjunto de actividades realizadas por personas y entidades, que realizan funciones de intermediación entre los sectores de producción y consumo”.

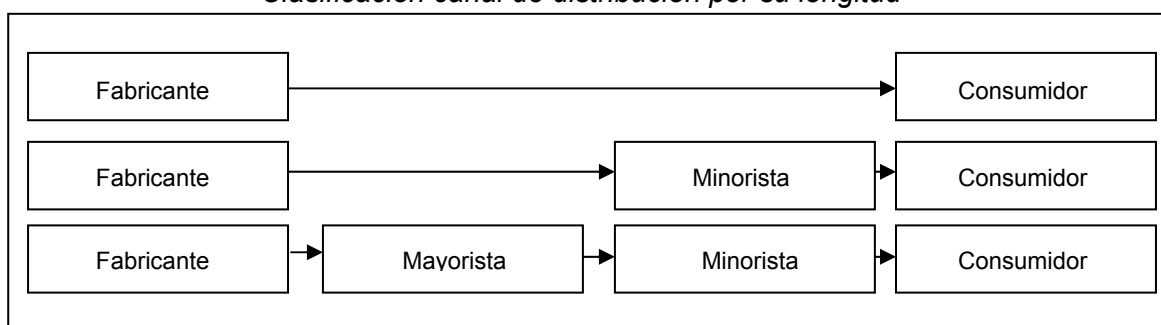
2.2 Los Canales de Distribución

Los canales de distribución pueden definirse como el conjunto de entidades económicas que intervienen en el acercamiento de los bienes y servicios, de los lugares de producción a los de consumo (Molinillo 2012). Más concretamente, el canal de distribución está constituido por la trayectoria que sigue el producto desde la producción al consumidor, y por el conjunto de personas y/o entidades que realizan las funciones necesarias durante este recorrido (Rodríguez et al., 2011, a través de Molinillo 2012).

En la estructura del canal de distribución se diferencian dos dimensiones; *horizontal* y *vertical*. La dimensión vertical⁵ se determina por el número de distintos intermediarios que participan entre el productor y el cliente final. Esta también recibe el nombre de *longitud de canal*.

Figura 4

Clasificación canal de distribución por su longitud



Fuente: Kloter, (2010)

⁵ Según la longitud, los canales que se diferencian son directo e indirecto, que se divide a su vez en corto y largo. Representación gráfica figura 4.

Y la dimensión horizontal determina el número de intermediarios existentes en un mismo nivel del canal, la cual determina la *anchura del canal*.

2.2.1 Diseño del Canal de Distribución

Citando a Rivero en palabras de Molinillo (2012); cuando la empresa se plantea que canal o canales de distribución usar para que sus productos lleguen al consumidor final; debe partir de una serie de objetivos que determinarán su estrategia. Toda estrategia de distribución debe incluir cubrir la máxima cota de mercado posible, por lo tanto la cobertura debe de ser coherente con el cliente al que se dirige, sus hábitos o su localización.

Los tipos de distribución que se diferencian *según el grado de cobertura* que se pretende alcanzar de mercado, se diferencia por el nivel de intensidad en la distribución: intensiva, selectiva, exclusiva.

En primer lugar, la *distribución intensiva* buscar alcanzar la mayor cobertura posible usando un gran número de puntos de venta. Este tipo de distribución se emplea frecuentemente para productos de conveniencia⁶ para los cuales los clientes no están dispuestos a realizar un esfuerzo de búsqueda. En segundo lugar, la *distribución selectiva* consiste en distribuir el producto en un número determinado de puntos de venta o distribuidores, y se suele emplear para los bienes de compra esporádica⁷. Se buscan puntos de venta donde además de vender se ofrezcan al cliente unos servicios extras. Finalmente, la *distribución exclusiva* consiste en conceder la distribución a un único detallista, el cual se compromete a no ofrecer productos similares, a cambio será el único intermediario en una zona geográfica limitada. Este tipo de distribución se emplea en el sector de la automoción, o es el modelo usado por las cadenas de franquicia (López y Rodríguez, 2012).

⁶ Productos de compra frecuente (pan, alimentación, periódicos, pequeños objetos, ferretería....).

⁷ Ropa, electrodomésticos, equipos informáticos, viajes, reseras hotel, etc.

La empresa debe diseñar su canal de distribución y deberá decidir sobre el número de intermediarios que desea que intervengan (forma física), así como en la forma jurídica. En cuanto a la propiedad del canal, dependiendo a quien pertenezca se diferencian los canales *propio*, *ajenos* o *mixto* (Tabla 1).

Tabla 1
Características del canal por su propiedad

<i>Propio</i>	<i>Ajeno</i>	<i>Mixto</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Canales privados de distribución. • Control de todo el proceso de actividad. • Control estrategia comercial. • Coste elevado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deposita la labor en empresas ajenas por criterio económico. • Pierde relación con el cliente. • Menor control de la política comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso combinado de canales propios e intermediarios⁸

Fuente: Elaboración propia

2.3 Multiplicidad de los Canales de Distribución

La venta de un mismo producto a través de dos o más canales de distribución alternativos da lugar a la distribución dual o múltiple. Esta estrategia es habitual para llegar a cada uno de los segmentos objetivo (Vázquez y Trespalacios, 2006). Hoy en día casi todas las empresas son ejemplo de ello, desde las grandes como Inditex, hasta empresas de servicios, o incluso para la venta de entradas. Algunas de las

⁸ Estrategia usada por fabricantes que deciden usar canales privados en el lugar donde fabrican e intermediarios para la expansión o internacionalización de su producto.

razones explicadas por Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009); que pueden llevar al fabricante a poner en práctica esta estrategia son:

- *Reducción del riesgo*: con el fin de conseguir mayor cuota de mercado y luchar contra los costes y el aumento de la competencia, el fabricante opta por usar diferentes intermediarios o prescindir de ellos y acceder al mercado por distintas vías.
- *Adaptación al entorno tecnológico cambiante*: eficacia de la distribución múltiple, por si falla alguno de los canales no romper la distribución.
- *Adaptación a los cambios en el compartimiento del consumidor*: las nuevas formas de consumo fuerzan a las empresas a usar distintos medios para alcanzar a cada segmento de consumo.
- *Experiencia acumulada de la empresa*: cuanta más experiencia más capacitada estará para el uso de diversos canales para la distribución de sus productos.
- *Nivel de especialización del producto*: cuanto mayor sea el nivel de sofisticación del producto, esta estrategia será menos adecuada.

2.4 Estructura vertical de la Distribución Comercial

Trespalacios y Vázquez, (2006); afirman que la estructura vertical tiene lugar cuando las funciones llevadas a cabo por miembros de distintos niveles, son dirigidas, pactadas vía contractual o simplemente asumidas por todos los componentes. Tiene como finalidad coordinar y sincronizar funciones de distribución, de tal modo que se consigan mayores niveles de eficiencia o se obtengan economías de escala⁹, de alcance¹⁰ o efectos experiencia¹¹.

⁹ Las economías de escala permiten una disminución de los costes unitarios al aumentar el volumen de actividad por período. Alcanzando un nivel en el que por más que aumenten las operaciones los costes se mantienen.

¹⁰ Se obtienen cuando la empresa es capaz de compartir recursos tanto tangible como intangibles, entre distintas actividades y conseguir un coste menor que por separado.

Ambos autores también diferencian tres tipos de estructura vertical (corporativa, contractual y administrada).

2.4.1 Estructura Vertical Corporativa

Este tipo de integración constituye una forma extrema de control en los canales de distribución. Implica la absorción y fusión con otros miembros del canal ya establecidos y situados en otro nivel del canal o la creación de una red propia. Se garantiza el control sobre el funcionamiento del canal.

Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009); sostiene que este tipo de sistema integrado tiene ventajas entre las que destaca:

1. Existen incentivos basados en los costes de transacción¹².
2. Permite dirigir inversiones hacia etapas del canal de distribución con mayor rentabilidad.
3. Mejorar la información y la capacidad de negociación. La *integración hacia atrás*¹³ (El Corte Inglés es un ejemplo de esta integración; Santesmases, 2004) ofrece mejor conocimiento sobre costes y tecnologías, lo que facilita las negociaciones. Y *hacia delante*¹⁴ permite conocer mejor el mercado final, negociar con distribuidores independientes y segmentar el mercado.

¹¹ Supone que la empresa ha desarrollado unas destrezas y una mayor eficiencia en la actividad que realiza, lo que se traduce en costes inferiores respecto a una nueva empresa.

¹² Los costes de transacción vendrían a ser los costos asociados a la utilización y el cálculo del mecanismo de precios de mercado, o dicho de otra forma, los costes en los que las empresas incurren cuando, en vez de usar sus propios recursos internos, salen al mercado para encontrar esos productos y servicios (Coase, 2010).

¹³ La integración hacia atrás se da donde la empresa distribuidora se integra en la función de fabricación, adquiriendo o simplemente participando en el desarrollo. (Krito, 22 de octubre de 2009).

¹⁴ Según el diccionario de negocios, en la integración hacia delante Una empresa es propietaria de empresas de nivel minorista. El fabricante decide realizar la distribución y/o las funciones minoristas dentro del canal de distribución. Esto se conoce comúnmente como "la eliminación de los intermediarios".

Sin embargo, los inconvenientes de esta forma de integración vertical son en primer lugar la *pérdida de flexibilidad* o capacidad de adaptación de la empresa ante los cambios en su entorno, ya que cuanto mayor sea el grado de integración esto reduce la flexibilidad de la empresa ante una disminución de las ventas y cambios en la tecnología. En segundo lugar, los *problemas de gestión*, dado que supone gestionar un negocio que requiere competencias distintas, con un aumento de complejidad organizativa provocado por el aumento del tamaño de la empresa y la necesidad de coordinar diferentes actividades.

2.4.2 Estructura Vertical Contractual

Siguiendo las palabras de Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009), explican que esta forma de integración nace de la incapacidad financiera y/o administrativa de las empresas para integrar bajo el control de su propiedad la totalidad o parte del proceso de distribución, por lo que se establecen vínculos contractuales. Según cita Santesmases, (2006) se distinguen tres modalidades básicas: *cooperativas de detallistas* (Eroski), las *cadena voluntarias de detallistas* (IFA) y la modalidad más relevante que son las *franquicias* (KFC).

Se caracteriza por crear relaciones de dependencia recíprocas entre las partes. En este tipo de integración se asignan funciones mediante negociación, diseño y ejecución de un contrato que liga a la totalidad o parte de los miembros del canal. El principal inconveniente de este tipo de integración vertical consiste en la *limitación de actuación* de los intermediarios del canal.

Las principales ventajas de la integración vertical contractual son las siguientes (Molinillo, 2012):

1. Supone un reparto de riesgos y reducción de incertidumbre mediante coordinación vertical de las actividades.
2. Se consiguen amplias redes de distribución sin grandes inversiones, así como una mayor cuota de mercado.

3. Mayor posibilidad para introducir marcas propias.

2.4.3 Estructura Vertical Administrada

Siguiendo la definición de Aparicio y Zorrilla, (2014); esta forma de integración implica la coordinación y el control del proceso de distribución sin relaciones de propiedad o contratos. El control de las actividades es ejercido a través de relaciones de poder, por lo cual se requiere la existencia de una empresa -fabricante, mayorista o detallista- con capacidad de hacer que otro miembro del canal ejecute las actividades comerciales de acuerdo a sus objetivos.

2.5 Estructura Horizontal de Distribución Comercial

La integración horizontal del canal de distribución en palabras de Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009) son las formas de coordinación y cooperación entre empresas que operan en un mismo nivel del canal de distribución. Asimismo, la integración horizontal puede ser corporativa o contractual. Distinguen entre sistemas horizontales *espaciales* y *no espaciales*.

Los *espaciales* se caracterizan por la agrupación de comerciantes, minoristas principalmente, en determinada zona comercial. Las fórmulas más relevantes son : centros comerciales, galerías, zonas urbanas comerciales, mercados minoristas.

Por otro lado, el sistema horizontal no espacial son asociaciones de miembros del mismo nivel pero que no están localizados geográficamente en el mismo punto que buscan beneficios como: reducir coste de adquisición de sus pedidos, planificación y diseño conjunto de políticas comerciales; oferta de asesoramiento comercial, financiero y de gestión de RR.HH, etc.

2.6 La Intermediación en la Distribución Comercial: Era Multicanal.

La distribución comercial requiere adoptar decisiones de marketing estratégico y otra serie de decisiones de carácter más de funcionamiento, referidas al canal y a los agentes que en él participan. Actualmente, la democratización en el uso de Internet ha permitido a los fabricantes, productores y proveedores en general, optar a vender directamente al consumidor final, bien sea de manera individual o conjuntamente¹⁵. No obstante, la generalidad de los negocios ha evolucionado hacia *estrategias de distribución multicanal*, que ofrecen a través de diferentes canales (Grewal y Levy,2014)¹⁶.

2.6.1 La figura del Intermediario

“Los intermediarios comerciales, como eslabones intermedios del canal de distribución, realizan una serie de funciones que permiten al producto llegar desde el fabricante al consumidor final” en palabras de Molinillo, (2012).

Los intermediarios del canal de distribución desarrollan las siguientes funciones:

- Compra y venta: los intermediarios comerciales se encargaran de suministrar a sus clientes los productos que necesitan, comprando para ellos a distintos proveedores.
- Creación de surtido: Se encargan de reducir el tamaño de los lotes que surten los fabricantes, para a su vez crear surtido, ya que compra a distintos

¹⁵ Un ejemplo de individual es lamejornaranja.com y de conjunto euskolabeltienda.com

¹⁶ Referencia del título Retailing Management, usada por Aparicio y Zorrilla, (2014)

proveedores especializados en ciertos productos. Permite que el cliente encuentre diversidad sin acudir a diferentes proveedores.

- Almacenamiento: el momento de producción/consumo y de compra/venta no coinciden en el tiempo, por lo que existe la necesidad de almacenar esos productos y gestionarlos.
- Gestión de stocks: las empresas necesitan disponer de un volumen de stocks suficiente para atender la demanda.
- Financiación: se entiende que el intermediario financia al proveedor cuando le paga antes de cobrar a su cliente.
- Asunción del riesgo: responsabilidad total sobre la mercancía una vez la tiene en su poder¹⁷.
- Actividades comerciales: los compradores por lo general adquieren el producto en los establecimientos o almacenes de los intermediarios, por lo tanto su labor comercial es muy importante para la venta.
- Servicios adicionales al cliente: para incentivar la venta y dar mejor servicio, pueden ofertar servicios extras como la entrega a domicilio, la instalación y montajes del producto, devoluciones, garantías postventa; etc.
- Información: al estar en contacto con otros agentes del canal (hacia atrás o hacia delante), pueden suministrar información tanto a sus proveedores sobre los consumidores finales, como a los minoristas sobre las características de los productos.

Todas estas funciones pueden ser realizadas o no por los distintos intermediarios; dentro del canal pueden ser llevadas a cabo por uno o varios distribuidores, por lo es importante la coordinación para la eficiencia del canal.

¹⁷ Se responsabilizan descargando al fabricante de ciertos riesgos como la mala aceptación del producto por el mercado, su deterioro, pérdida, robos, etc.

2.6.2 Tipos de Intermediarios

2.6.2.1 Intermediarios Mayoristas

Definidos por Molinillo (2012), dentro del canal de distribución, los mayoristas son intermediarios que compran a fabricantes y/o a otros mayoristas, revendiendo posteriormente su mercancía a otros mayoristas, a minoristas y/o empresas que actúen como usuarios finales al usar el producto dentro de su proceso productivo.

Dependiendo de los autores existen diversas clasificaciones de los intermediarios mayoristas, siguiendo a Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009) distinguen primero en función de la *naturaleza del producto comercializado* basándose en la clasificación de las estadísticas oficiales CNAE-2009¹⁸. Segundo por la *propiedad de los bienes comercializados* en función de si este adquiere o no la propiedad del producto, diferenciando así a comerciantes mayoristas y agentes intermediarios. Los primeros adquieren la propiedad para luego revenderlas a empresas industriales, a otras empresas de comercio o profesionales. Mientras que los agentes intermediarios no adquieren la propiedad y su papel se limita a facilitar el contacto y la negociación entre compradores y vendedores obteniendo a cambio una comisión de la operación llevada a cabo¹⁹.

Por último estos autores distinguen mayoristas por la *especialización en la actividad que desarrollan* que tiene un doble sentido; en cuanto a la diversidad del producto o servicio que comercializa (*especialización en el producto*) donde los autores distinguen entre mayoristas generales o mayoristas especializados que comercializan una línea de producto limitada. Y siguiendo el doble sentido de la especialización en la actividad, se distingue la *especialización funcional* que hace referencia a las funciones que

¹⁸ <http://www.ine.es/gescla/pages/Pantalla341.jsf;jsessionid=A531261A3140B029CED19E728C0CE8E7>

¹⁹ Puede hacerse una subdistinción dentro de los agentes intermediarios distinguiendo bróker, agente comercial o representante y comisionista.

asumen entre todas las que pueden desarrollar. Para este caso se distinguen mayoristas de función amplia o mayoristas de función parcial²⁰.

2.6.2.2 Intermediarios Minoristas

La distribución minorista se puede definir como “todas las actividades implicadas en la venta de productos o servicios directamente los consumidores finales para su uso personal y no empresarial”. (Molinillo, 2012; p. 69).

Como ocurre con los intermediarios mayoristas, surgen múltiples clasificaciones para los intermediarios minoristas. La principal y que destacan entre otros Molinillo, 2012; es la que distingue entre *minoristas con establecimiento* y *minoristas sin establecimiento*.

Se considera como establecimiento comercial el local o instalación de carácter fijo donde se desarrolla una actividad comercial de forma individual o colectiva. Dicho esto, dentro de los minoristas con establecimiento Molinillo, (2012); menciona una segunda distinción subdividiéndolos en tres clases: *Régimen de venta tradicional* (tiendas especializadas o tradicionales), *Autoservicio* (supermercados, hipermercados) y *Preselección* (grandes almacenes y almacenes populares).

Y se consideran minoristas sin establecimiento aquellos que desarrollan la actividad comercial fuera de un local comercial. Entre este tipo de ventas se consideran: *Comercio ambulante*; *Venta a domicilio* (Avon, Termomix); *Venta automática o vending* y *Canales de marketing* (televenta, telemarketing, venta en línea).

²⁰ Martínez-López y Maraver (Ed.) (2009) y Molinillo (2012) diferencian Cash&Carry, mayoristas sobre camión, mayoristas de despacho y mayoristas de estantería

2.7 Tendencia Actual de la Intermediación

Los fuertes movimientos que se están produciendo en la economía a nivel mundial, unido a los grandes cambios sociales y avances tecnológicos fuerzan a los intermediarios a evolucionar. Las principales tendencias que surgen son las siguientes:

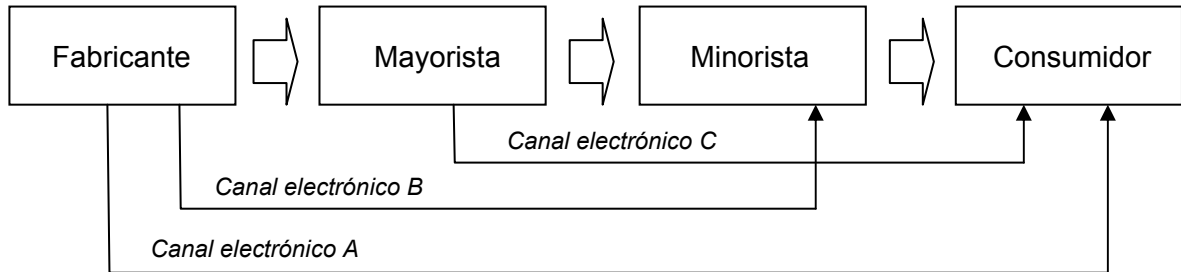
- Aumento de la importancia de la venta a distancia. Cada vez más negocios no emplean establecimientos; internet ha ayudado a ello.
- Diversificación de la actividad. Muchos intermediarios optan por no especializarse en una sola actividad, y si aprovechar sus recursos para dedicarse a varias diversificando el riesgo y haciéndose más independientes del mercado.
- Gestión integrada logística. Reconoce la necesidad de que tiene la empresa de integrar su sistema logístico con la del resto de elementos del canal para buscar la mayor eficiencia y beneficio conjunto.
- Internalización distribución. Algunos de los factores que favorecen esta tendencia es la saturación del mercado, intensificación de la competencia y las restricciones legales en los mercados de origen. O como ocurre actualmente una crisis económica puede incentivar esta tendencia.

2.7.1 La desintermediación y la reintermediación

Explica Molinillo, (2012), que internet no solo ha ayudado a la aparición de nuevos formatos, sino que ha cambiado las reglas de distribución comercial. Facilitando el contacto entre compradores y vendedores, lo que ha hecho en muchos casos innecesario el papel de los intermediarios propiciando el fenómeno de la *desintermediación*.

Figura 5

Procesos alternativos de desintermediación en el canal de la distribución

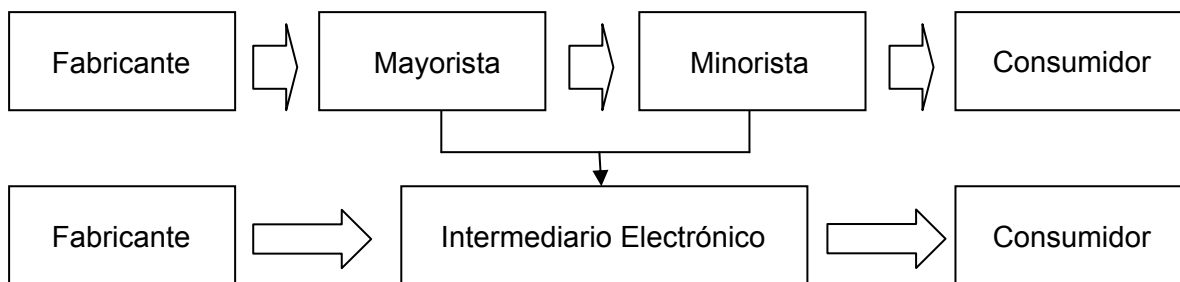


Fuente: Martínez- López, F.J. y Maraver, G. (Ed.) (2009)

Por otro lado, Internet ayudó a muchas empresas a especializarse o a capacitarse para realizar varias actividades a la vez, y resultar atractivas para compradores y vendedores, lo que daba como resultado la eliminación de los intermediarios tradicionales en esas funciones, produciéndose así el fenómeno de la *reintermediación*. Un ejemplo de este fenómeno serían las páginas de compra venta entre particulares (Ebay.com; segundamano.es; milanuncios). (Martínez- López, F.J. y Maraver, G. (Ed.) (2009).

Figura 6

Proceso de reintermediación



Fuente: Martínez- López, F.J. y Maraver, G. (Ed.) (2009)

3 Comercio Electrónico (E-Commerce)

El comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; y por tanto es cualquier actividad en la que las empresas y cliente interactúan y hacen negocios entre sí o con las administraciones por medios electrónicos (Comisión Europea, 1997).

La irrupción de internet ha modificado sustancialmente la forma de hacer negocios, así como la forma de relacionarse los vendedores con clientes con el uso de las TIC's (Tecnologías de la Información y Comunicación). A raíz de la generalización del uso de internet (Molinillo, 2012), surge el concepto *e-business*²¹.

Tabla 2

Modalidades de Comercio Electrónico

	<i>Destinado a consumidores</i>	<i>Destinado a empresas</i>	<i>Destinado a Administraciones Públicas</i>
<i>Promovido por empresas</i>	B2C	B2B	B2A
<i>Promovido por consumidores</i>	C2C	C2B	C2A
<i>Promovido por Administraciones Públicas</i>	A2C	A2B	A2A

Fuente: Martínez-López y Maraver, (Ed.) (2009)

²¹ El e-business consiste en introducir **tecnologías de la comunicación** para realizar las actividades de un negocio. Es un conjunto de nuevas tecnologías y nuevas estrategias de negocio para desarrollar estos negocios en línea. Incluye al comercio electrónico, la gestión de relaciones con los clientes, la gestión del canal . (Debitoor, diccionario de contabilidad)

Las modalidades más conocidas son B2C, C2C y C2A. Las modalidades *B2C* (Business to Consumer) son aquellas que unen al consumidor con la empresas; esto es, la venta de productos o servicios de la empresa al consumidor; como por ejemplo ZARA, IBERIA. La modalidad *C2C* (Consumer to Consumer) es aquella modalidad que permite ventas de productos entre consumidores particulares, como por ejemplo Ebay o Milanuncios. Por último, la modalidad *C2A* (Consumer to Administrations) comprende los servicios prestados por la administración pública al ciudadano, facilitando algunos trámites través de la web.

La evolución constante de la tecnología y las posibilidades que ofrece, proporciona la aparición de nuevos agentes como son los *ciberintermediarios*. Siguiendo a Molinillo (2012), los *ciberintermediarios* se asemejan más a los intermediarios tradicionales, siendo su función principal la transmisión de la propiedad. Son ejemplos de este nuevo tipo de intermediario electrónico los E-Marketplaces²²(Ebay), los centros comerciales virtuales²³, el revendedor virtual²⁴(Amazon) y el outlet on-line (Buy Vip).

3.1 Comercio Tradicional VS Comercio Virtual

Según un estudio llevado a cabo por Mazón y Pereira (2001, p.25), el comercio electrónico, como nueva tecnología de distribución, puede permitir a las empresas disminuir sus costes de producción frente a las tiendas físicas por razones de alquiler de local, personal e información de producto (inventario). Con la implementación de la nueva tecnología surgieron dos tipos de empresas; empresas que decidieron usar el canal virtual –empresas virtuales puras o “pure plays”- y las empresas tradicionales

²² Conocidos como mercados electrónicos son sitios web que reúnen una gran cantidad de compradores y vendedores de distintas partes del mundo

²³ Según Molinillo y Parra (2001), son agrupaciones de tiendas electrónicas que bajo un nombre común, comparten una serie de servicios gestionados por el promotor del centro. También puede ser una plataforma para tiendas físicas que impulsen su negocio a través de ella.

²⁴ Venden al consumidor final productos especializados que obtienen directamente del fabricante, Molinillo (2012).

que optaron por abrir tiendas virtuales para el aprovechamiento de sus ventajas - empresas mixtas o “bricks and clicks”.

3.1.1 Distribución Minorista Online

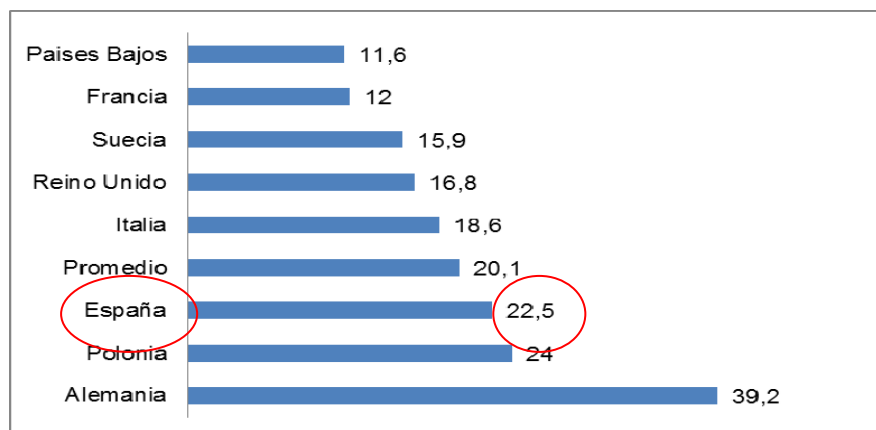
La comercialización online es un fenómeno creciente e imparable, como avalan los datos, que indican la importancia relativa de las ventas electrónicas sobre las ventas totales de establecimiento minoristas es creciente en los distintos países de Europa. Reino Unido, Alemania y Francia son los países donde los consumidores más dinero destinan al comercio minorista electrónico. Y España es de los países europeos con mayor crecimiento de las compras online sobre el total de compras realizadas.

Siguiendo a Aparicio y Zorrilla, 2015; las principales motivaciones de los compradores online españoles son precio, comodidad y ahorro de tiempo. Sin embargo, un número alto de usuarios les sigue resultando el proceso de compra no muy fácil.

Los datos del aumento de compradores y el incremento de las redes sociales como un canal para relacionarse con las marcas como vía publicitaria y escaparate de las mismas, afirman Aparicio y Zorrilla (2014) que hace evidente el contexto de oportunidad para la comercialización de productos y servicios directamente al consumidor, o una vía de diversificación para aquellos que operaban con tienda física bien para llegar a mas clientela o como medio para abrir nuevos mercados.

Gráfico 1

Crecimiento Online Retail²⁵ 2013 Países Europeos
(% de crecimiento)



Fuente : RetailResearch.org

Un estudio sobre comercio electrónico perteneciente a (Abad, 2014), demuestra que el comercio electrónico continúa creciendo y su uso se generaliza. En Europa el crecimiento medio es del 20 %, en el caso de España el crecimiento está por encima de la media. Este mismo estudio revela que un continente con estadísticas extraordinarias en e-commerce, es Asia, de donde proviene el 42 % de los usuarios de internet, y que se espera alcance el 36,50 % del total mundial de ventas B2C. Esto supone que muchas empresas se decidan a introducir sus productos en estos países a través de plataformas online y les permite aumentar sus beneficios a pesar de las caídas de ventas nacionales o en Europa.

Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), los principales *bienes y servicios* adquiridos por internet, y que propician el crecimiento de este modelo de distribución son en primer lugar la ropa, calzado y material deportivo (27%), en segundo lugar libros, noticias y revistas (20%) y le siguen los artículos del hogar, entradas de eventos y música.

²⁵ Retail es el término inglés para comercio al por menor o al detalle

3.1.2 Distribución Minorista Multicanal

La distribución minorista multicanal ha cambiado el comportamiento de los consumidores. La ubicuidad de la oferta, disponible simultáneamente en diversos canales accesibles para el consumidor genera un reto para las empresas. Según Aparicio y Zorrilla (2015) las particularidades de cada canal, el diferente comportamiento de compra de los consumidores en el acceso a la oferta por diferentes vías o el desconocimiento de los gestores, son algunos de los factores que dificultan la necesaria integración para ofrecer coherencia en la oferta. Los consumidores desean una experiencia de compras “*seamless*”, es decir, sin fisuras.

Una investigación llevada a cabo por la consultora internacional Accenture (2014), revela que los consumidores esperan y desean una propuesta consistente entre los diferentes canales. Valoran la ubicación, variedad, precios y buen servicio como claves de su fidelidad, y la tecnología es un facilitador de la compra, pero no el eje central de la relación con su empresa minorista de referencia.

Las ventajas de la digitalización son vistas como oportunidades para los operadores con tienda, pero, dada la realidad multicanal, los operadores digitales también se plantean la presencia física. Algunos ejemplos son ING Direct o Ebay; (Aparicio y Zorrilla, 2015). Son muchos los factores que pueden explicar esta decisión, como la necesidad de un mayor o mejor acercamiento al consumidor, mejorar la confianza o en el caso de productos de alta implicación, tener la ocasión de ver el producto e incluso probarlo antes de la decisión de compra.

3.1.3 ¿Es la distribución en tiendas físicas exclusivamente una opción en esta era multicanal?

La comercialización on-line es un fenómeno en auge, pero la convivencia e integración entre los distintos canales de la venta minorista es esencial.

Muchos autores como Aparicio y Zorrilla (2014) y especialistas del sector, consideran

que para muchas empresas, especialmente las que integran el grueso del comercio independiente²⁶ y el comercio pequeño tradicional está resultando complicada la adaptación al nuevo escenario de multicanal.

Un informe elaborado por la compañía ReatilMeNOt (2015), concluye que cada vez se compra menos en establecimientos tradicionales, sin embargo el incremento del comercio electrónico palia este descenso. En 2015 se prevé que las adquisiciones en tiendas en Europa caigan un 1,4 %, en España se espera un descenso del 0,6 % debido al arraigo de los establecimientos tradicionales sobre todo en ciudades pequeñas.

La venta en establecimientos con tienda física es muy valorada por muchos clientes, y es obvio que este tipo de comercio no está llamado a desaparecer, pero renunciar al entorno digital supone renunciar a muchas ventajas y oportunidades. El estudio de la compañía (Deloitte, 2014, p.18) concluye que una estrategia multicanal bien orquestada puede derivar en una mejora del negocio minorista con un incremento de facturación.

En conclusión, los modelos on/off deben de ser un apoyo mutuo, y servir a la empresa para llegar a una mayor clientela y estudiarla de algún modo que le facilite datos que le permitan mejorar sus servicios.

3.2 Nuevas Modalidades de Comercio Electrónico

En palabras de Molinillo, (2012) afirma que dentro del comercio electrónico también se continúan produciendo cambios que suponen el surgimiento de nuevas modalidades de comercio electrónico, así como la forma de interacción y control de los clientes. Algunos ejemplos son: televisión interactiva, comercio electrónico en la nube, m-commerce.

²⁶ Que no mantiene ningún tipo de relación formal con los otros agentes en el canal y que toma con independencia sus decisiones comerciales.

Afirman tanto el estudio de (Abad, 2014) y Molinillo (2012), que la evolución de la tecnología y de las nuevas formas de pago, así como el aumento de la confianza en Internet son factores clave en el desarrollo del comercio electrónico. Este incremento también se ve favorecido por el aumento del acceso a Internet, crecimiento del mercado de smartphones, la implementación de las redes 4G, surgimiento de nuevos e innovadores modelos de negocio de pequeñas y medianas empresas con tiendas virtuales.

4 ZARA

Según las palabras del propio grupo, Zara es una de las principales empresas de moda internacional. Pertenece a Inditex, uno de los mayores grupos de distribución minorista del mundo. Con una gran *infraestructura propia*, donde la integración vertical corporativa hacia delante y atrás ha primado para conseguir que su moda llegase a todas partes en el tiempo que requería sus clientes prescindiendo de intermediarios

El cliente es el centro de su particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, logística, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propia y una plataforma propia de internet.

4.1 Origen y Evolución de Zara

Según el profesor Nueno (2003);” todo partió de la curiosidad del propio Amancio Ortega, que mira hacia fuera de Galicia y constata que la vida de la mujer está cambiando y que para su día a día va a necesitar ropa asequible, bonita, cómoda y es bajo estas premisas sobre las que comienza a confeccionar.

Como cuenta Martínez, (2012), corrían los comienzos de los años 70’s y con el firme propósito de abrir su primera tienda de ropa Amancio creyó en la comercialización de moda a bajo precio. Él sabía que la comercialización de estas prendas con precios más bajos que la competencia y con igual o superior calidad, solo era posible si se concentraban todos los procesos del sector e ideaba una fórmula dirigida a abaratar costes mediante la asunción de la distribución y venta del producto, algo inconcebible hasta ese momento. Con la apertura de la primera tienda en mayo de 1975 se

completaba la integración vertical²⁷, algo novedoso en la industria de la moda (Martínez, 2012).

En 1979 ya había cuatro tiendas en Galicia. El negocio de la tienda tenía una característica fundamental y clave del crecimiento; la respuesta rápida. Estrategia que recibía el nombre de <<*pronto moda*>> con la que aspiraba a mejorar la coordinación entre la distribución minorista²⁸ y la fabricación.

Ghemawat y Nueno (2003), explican la respuesta rápida como ayuda a los minoristas a reducir los errores de previsión y los riesgos de inventario planificando las colecciones más cercanamente en el tiempo a la temporada de ventas, sondeando el mercado, haciendo pedidos iniciales más pequeños.

Afirma Martínez (2012) que el carácter innovador del fundador de Zara, le llevo a implantar una serie de innovaciones que rompían con la estructura del trabajo textil de la época. La *desintermediación* fue la primera realmente innovadora, que también se vio propiciada por la quiebra en aquellos años de algunos grandes detallistas y mayoristas de los 80's. Otra de las decisiones innovadoras de Amancio Ortega, era desestimar intermediarios porque considera que es necesario conocer de primera mano lo que la gente busca y observar y conocer, por ello defendió la apertura de tiendas propias; idea que partió de su curiosidad por saber que habían hecho años atrás otros empresarios textiles. Nació un modelo de negocio textil donde la rapidez en el proceso de fabricación como en la puesta en tienda es esencial.

Así la empresa evolucionó desde 1976 con GOASA, sociedad a la que pertenecía Zara, hasta construir en 1989 el gran grupo textil INDITEX donde aglutinó todas las empresas de producción, distribución y comercialización, que con el paso de los años fue creando otras firmas de moda.

²⁷ Según la enciclopedia financiera, la integración vertical en una determinada industria, consiste que un mismo propietario dispone de actividades en distintas fases de esa industria.

²⁸ Referido a los vendedores de tejidos de materia prima para confeccionar las prendas.

4.2 Modelo de Negocio

Afirma Martínez, (2012) que Zara basa su “fórmula” en tres conceptos que se complementan en una ecuación; poner al cliente en el centro del negocio, elaborar ropa cómoda y de tendencia a un precio asequible y simplificar al máximo los intermediarios entre el momento de diseño hasta que la prenda llega al cliente (distribución y logística). Siguiendo al mismo autor y a la propia compañía, hay otro factor fundamental en la ecuación en que se basa Zara: la tienda la cual juega un papel muy importante desde los inicios y a pesar de la era multicanal en la que la empresa ha sabido adaptarse, la tienda física sigue siendo fundamental como punto de encuentro.

Figura 7

Modelo de Negocio Zara



Fuente: Inditex

4.2.1 Diseño

Según la teoría de la moda, el ciclo natural de una empresa del sector parte de un equipo de diseño que se encargará de crear una colección que va a ser vendida un año y medio después. Primero crean el concepto, se fabrica de forma anticipada y a continuación se presenta a los medios públicos y a los proveedores que la compran con medio año de antelación. Se dividen en dos temporadas otoño-invierno y primavera –verano. Luego el cliente compra y así se cierra el ciclo.

En el caso de Zara, explica Martínez, (2012); no ocurre así, no presenta así sus colecciones. La empresa se centra en conocer que hacen los clientes para posteriormente tomar sus decisiones. Una vez se ha recopilado la información los diseñadores y creativos se dedican a captar las tendencias que analizan y comienzan a tomar decisiones.

Desde la dirección de la empresa en palabras de Martínez, (2012); explican que en Zara no existen temporadas, sí colecciones, pero el ciclo no para y está en continuo movimiento a diferencia del modelo clásico. Envían colecciones a la tiendas dos veces por semana , y el ciclo corto, desde que conocen los datos de ventas hasta que se producen nuevos modelos puede tener una duración de tres semanas en los básicos y una semana más en prendas más sofisticadas.

Este sistema de diseño, permite una rotación de las prendas constante lo cual atraen a la cliente a visitar las tiendas y conocer las nuevas colecciones e incita a la compra rápida, pues pasadas unas semanas hay prendas que serán retiradas de la venta. Martínez de Albéniz, (2009); explica que Zara desarrolla una política de innovación continua, lanza nueva temporada en enero y febrero y entre agosto y septiembre y durante la temporada van lanzando nuevos diseños en función de lo que pidan los clientes. Prefieren fabricar lo que les pidan los clientes y no empujar lo que piensan los diseñadores. Es un *pull* y no un *push*²⁹.

²⁹ Melo.M, (5 de noviembre de 2013); afirma que las **estrategias tipo push**, que son aquellas que buscan transmitir un mensaje generalizado de forma globalizada intentando satisfacer un objetivo previamente pautado, generalmente también **se le conoce como publicidad invasiva**. Por otro lado, las **estrategias**

4.2.2 Producción, logística y distribución

A medida que Zara crecía y se internacionalizaba, también consolidó un sistema de distribución y logística que simplifica al máximo los escalones que separan la producción de una prenda y su exposición en la tienda para ser vendida.

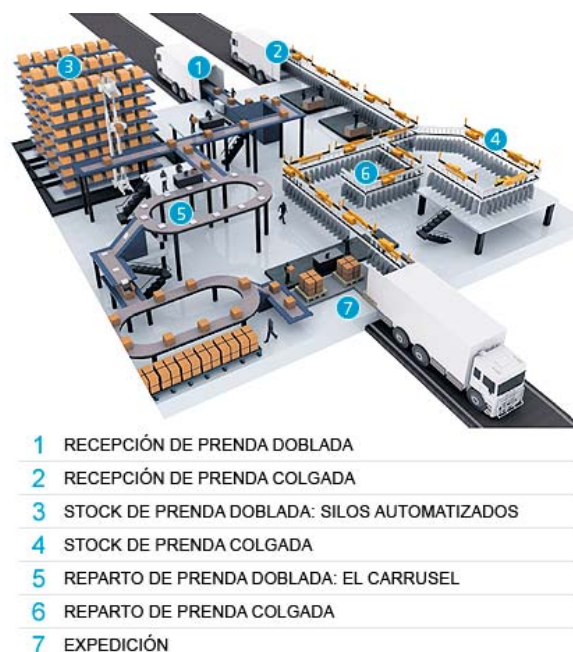
Sistema que según Martínez, (2012); consiste en integrar en el negocio comercial tanto el almacenaje de tejidos, como el diseño y el corte de las prendas y subcontratar la confección de prendas a talleres que trabajan de forma rápida y flexible. Esto hace que la empresa sea capaz de colgar prendas en las perchas de sus tiendas que dos semanas antes eran solo un boceto en papel. Cada una de estas prendas y complementos que se exponen en la tienda se ha sometido a un proceso organizativo que busca simplificar al máximo el número de pasos antes de llegar al público.

El sistema de distribución se alinea con el sistema productivo para atender la demanda de las tiendas Zara. Para ser más ágiles y eficaces, el grupo dotó a las distintas cadenas, incluida Zara, de centros de distribución propios.

El secreto de esa eficacia y rapidez en la entrega de surtido a la tiendas, reside en los 10 centros logísticos con los que cuenta la compañía, esta infraestructura es la que le permite acortar los períodos y obtener mayores beneficios y ahorrar costes. Según informa Inditex, su proceso logístico es complejo pero en pocos pasos. Al centro llegan, procedente de fábricas, la ropa que se divide en colgada y doblada. Los centros cuentan con tecnologías punteras y sistemas de almacenaje que les permite almacenar sus prendas separadas por parámetros tales como modelo, talla y color ⁽¹⁾. Con este sistema Zara es capaz de abastecer a sus tiendas con las prendas que estas demandan en función de sus ventas así como enviarles las colecciones nuevas desde sus tres centros logísticos Meco (Zara Kid's), Zaragoza (Zara Señora) y Arteixo (Caballero).

tipo pull pretenden atraer al potencial cliente hacia la empresa, ofreciendo contenidos de calidad que puedan resultar interesantes al target.

Figura 8
Sistema logístico Zara



Fuente: Economía Digital, 2014³⁰

Para que este proceso sea efectivo, Inditex cuenta con la tecnología incorporada recientemente **tecnología de identificación por radiofrecuencia (RFID)**, (Inditex, 2014).

El sistema de RFID codifica cada prenda en los centros logísticos, lo que permite que cuando los envíos llegan a las tiendas, se identifique inmediatamente que prendas deben de reponerse. Pero además de agilizar la distribución y aumentar la precisión en la gestión de las prendas en tienda, permite conocer in situ el stock disponible, así como en caso de no tener disponibilidad permitir directamente la compra online al cliente. Además es más seguro y facilita la tarea de inventariado de las distintas tiendas.

En esta cadena desempeñan un papel decisivo los distintos proveedores contratados en todo el mundo por parte de Zara. Según el autor Martínez, (2012); desde 2006 la compañía desarrolla la gestión de su cadena de producción a partir de una estructura

³⁰ Información publicada por el medio de comunicación digital Economía Digital, tras el cierre del ejercicio de Inditex 2013.

basada en clústeres³¹. Estos grupos están integrados por proveedores, fabricantes, sindicatos y asociaciones empresariales y compradores internacionales. Todos ellos están interrelacionados entre sí con el objetivo de generar un entorno sostenible e incentivarles a ofrecer un buen producto, aun precio adecuado y producido en condiciones laborales apropiadas. Para recoger todo ello la empresa creó un Código para fabricantes y proveedores publicado en la página web de Inditex.

4.2.3 Tiendas y Clientes como claves del negocio

Según Martínez, (2012) y como reza la página de Zara, el cliente es el centro del negocio. Todo gira en torno a él y para conocer lo que este desea es necesario proyectar la tienda y su escaparate. Hay que diseñarla de tal modo que tenga una lógica; desde como colocar las prendas hasta las prendas que lucirán los maniqués y el asesoramiento necesario para el cliente. Todo se diseña y estudia en “laboratorios” de la sede central de Arteixo, que reproducen tiendas reales.

Zara ha conseguido crear una gran red de tiendas en todo el mundo, un total 2085 tiendas repartidas entre Europa que cuenta con 1340, América con 256 y 489 tiendas repartidas entre Asia, África, India y Australia; presente así en 86 países en los que ha conseguido globalizar la moda e instaurar su modelo de moda rápida según informa la propia compañía en su página web (Inditex, 2015).

Creció con tiendas propias pero ante los grandes costes y la gran gestión que requerían, la empresa planteó la opción de abrir tiendas en régimen de franquicias, pensado para el extranjero y para la entrada en mercados más complicados. Franquicias que se integran a la perfección con la estética de las tiendas propias para así asegurar la homogeneidad e imagen global que busca la compañía.

A cierre del ejercicio 2014, publicado en la página de la compañía Zara cuenta con 1714 tiendas propias y 209 franquiciadas que aportan tan solo el 12 % de las ventas frente al 88 % que suponen las tiendas propias.

³¹ Cluster se refiere a “una concentración geográfica de industrias que obtienen ventajas en su desempeño a través de la co-localización”. (Doeringer, P.B. y D.G. Terkla. 1995)

En palabras propias de una diseñadora de Zara, recogidas por Martínez, 2012; “Sin la tienda no somos nadie. Es allí donde nos examinamos y donde sabemos si nuestros diseños han sido acertados y coinciden con la demanda de todo el mundo”.

Desde la dirección de Zara, Jesús Echeverría, 2012, defienden que la mejor publicidad para su negocio son las tiendas que definen una forma de concebir la proyección a pie de calle para acercarse de forma directa al cliente. Esto responde a que a pesar de su multicanalidad, y triunfo en el e-commerce, sus tiendas sigan siendo una gran inversión para la compañía, son un gran centro de información lo que luego se transforma en ingresos.

Desde las tiendas cada día envían un informe de ventas y productos que no se han vendido y preferencias de los clientes a la central; para que allí analicen la información y preparen las prendas que la tienda recibirá en dos semanas. Un estudio llevado a cabo por el profesor Juan Ramis; concluye que la información que en ellas se obtiene se centraliza lo que les permite tomar decisiones de forma rápida. Las tiendas juegan un papel doble por un lado ser la cara visible de la compañía y por otro originar gran cantidad de información.

4.3 Zara Online

En el año 2010 el compromiso con el cliente amplió su espectro con el lanzamiento online de Zara. Consiguiendo en su primer año, según datos publicados en ese mismo año por Expansión; 5000 pedidos diarios convirtiéndose en el primer establecimiento de la cadena en el mundo por facturación.

La compañía creó una filial encargada de las tiendas virtuales del grupo llamada Retail Fashion, que comenzó a operar en julio del año 2011 para gestionar la venta online en España. En el ejercicio 2012, según datos del Registro Mercantil, dicha filial facturó un 2,45 % de las ventas totales.

Un ejercicio después la filial española Retail Fashion y la situada en Irlanda ITX Fashion, consiguieron facturar 553 millones de euros, un 42 % más que el ejercicio anterior. Aportaron una quinta parte del crecimiento obtenido por todo el grupo, según

informó el diario Expansión (13 de marzo de 2015), basándose en datos del Registro Mercantil. Sobre el total de las ventas de Inditex, Zara supuso en el 2014 el 63 % de las ventas entre los canales offline y online. La ventaja a favor de la tienda online de Zara, es que los pedidos por regla general, son superiores a las compras realizadas en tienda. La venta media en establecimientos físicos es de 1,5 prendas mientras que en la red superan 2,5 unidades. Esto sumado a que el gasto medio online también supera a la cesta offline, hace que la rentabilidad del negocio online este en auge. (Elizalde,2010)

Actualmente Zara cuenta con tiendas virtuales en 27 países diferentes, siendo las últimas incorporaciones México y Corea del Sur. A lo largo del año presente 2015, esperan abrir en Taiwán, Hong Kong y Macao.

Tabla 3
Evolución aperturas Zara online

Año	Mercado
2010	España, Portugal, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Austria e Irlanda
2011	EE.UU., Japón, Suiza, Mónaco, Suecia, Dinamarca y Noruega
2012	China, Polonia
2013	Federación Rusa, Canadá
2014	Corea del Sur, México, Grecia y Rumania

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del anexo IV de la memoria ejercicio 2014 Inditex

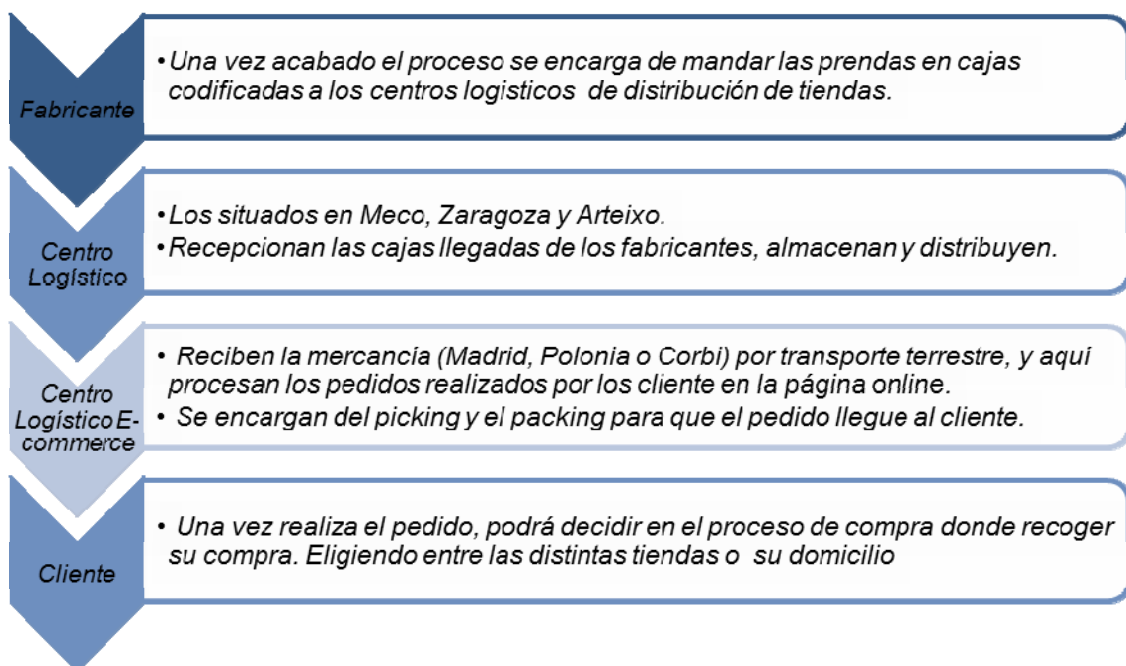
Zara manteniendo su filosofía de acortar periodos y evitarla intermediación para no depender de terceros, decidió optar por un modelo de comercio electrónico con *infraestructura propia*, donde tener el control de todos los procesos. Pero manteniendo su filosofía de sencillez y facilidad para que el cliente encuentre lo que busca, como hace en sus tiendas físicas. Pues la tienda online es una extensión de su marca. Al

igual que apuesta por centros logísticos propios para sus tiendas, también apuesta por la inversión de centros logísticos para la venta online. En Europa (Madrid, Polonia y Corbi) y en el resto del mundo los reparte entre (EE.UU, Seúl, Tokyo, Moscú y Shangai) según Díaz, C. (22 de marzo de 2014).

Bien es cierto que hay mercados en los que se necesita “apoyo” para acceder a los clientes, como es el caso de China donde la empresa Alibaba es “dueña” del mercado online, visitada por millones de clientes. Es por ello que Zara firmó un contrato para vender lanzar su tienda online a través del portal Tmall, perteneciente a Alibaba y así acceder a todos los clientes de esta web; (Universidad de Pensilvania, 26 de noviembre de 2014).

Figura 9

Proceso Logístico e-Commerce Zara



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa Team and Time

5 Amazon

Es la primera librería online fundada en 1995 por su CEO Jeff Bezos, llegando a ser como un gran almacén online con millones de productos de distintas categorías.

Amazon es un revendedor electrónico. Es decir, no fábrica ni produce, es una empresa prestataria de servicios a otras empresas que desean vender sus mercancías a través de internet ejerciendo así de intermediario y por tanto enlace con el consumidor final. Sigue así una estructura vertical contractual hacia atrás, ya que el es minorista y establece contratos con fabricantes o mayoristas.

Es lo que llaman los expertos de la logística, un prestatario logístico 4PI (Fourth Party Logistics), en este caso enfocado al e-commerce. Un 4PI es un profesional de la logística que presta un servicio a las empresas que necesita mejorar su sistema organizacional y jerarquizar procesos pero no están capacitados para tener un departamento logístico propio (Sperperato, 21 de marzo de 2013).

5.1 Origen y Evolución Amazon

“En Amazon tenemos tres grandes ideas que hemos seguido durante los últimos dieciocho años y son la razón de nuestro éxito: el cliente es la máxima prioridad, inventar y ser pacientes”. Jeff Bezos

En 1994, el año en que Amazon pasó de ser un simple idea a materializarse, nació en paralelo el primer navegador de internet. Bezos no estaba dispuesto a no aprovechar la oportunidad infinita que ofrecía un medio como internet.

En esta primera etapa (De Haro, 2014), el CEO se fijó en el negocio de los libros un

elemento que formaba parte de la vida cotidiana. Se fijó en ellos porque por aquel entonces se imprimían millones de ellos, pero además contaban con un número de serie (ISBN) que facilitaba la categorización e indexación virtual y los mayoristas contaban con listas electrónicas de todos los libros, por lo tanto esto facilitaba el trabajo ya que los inventarios ya estaban organizados y en formato electrónico.

Otra gran ventaja en ese sector, era la competencia. El e-commerce no estaba desarrollado y sólo alguna compañía usaba internet para vender libros pero por correo electrónico. Y su competidor por número de ventas era la librería tradicional Barnes&Noble (hoy ya desaparecida Borders).

Una vez tuvieron definido el nombre de la compañía, en julio de 1995 comenzó a funcionar con la convicción de que existía un 30% de posibilidades de éxito. No era la primera librería online de su generación, pero Bezos tenía un concepto mejor concebido (De Haro,2014), enfocado al usuario y basándose en la simplicidad.

La idea simple tuvo éxito de inmediato, durante los 30 primeros días recibieron ordenes de compra de los 50 estados, un total de 45 países realizaron pedidos. La estructura de la empresa e infraestructura no estaba preparada para este éxito ya que no tenía capacidad logística ni personal.

“¿Cuál es nuestro negocio? Una tienda de libros online”, afirmaba Jeff Bezos. Pero en 1997, explica De Haro (2014); definió el futuro de la compañía como “ el lugar establecido para que los consumidores pueda encontrar lo que no han encontrado en ningún otro lugar”. Años después, la empresa se animó a ofrecer música y películas. No tardó en llegar el streaming de vídeo en directo, y la posibilidad de hacer la compra o adquirir prendas de alta costura.

En el año de la diversificación de Amazon (1997), el mercado de internet había ganado mucha aceptación. En ese momento se estimó que el valor de las ventas por internet en Estados Unidos alcanzó 5.400 millones de dólares. En ese mismo año la compañía salió a bolsa para conseguir así una ampliación de capital.

En el año 2001 se produjo el estallido de la burbuja de las puntocom, pero Amazon consiguió salir airoso y sobrevivir e incluso en ese mismo año registrar beneficios a final del ejercicio, gracias al alto nivel de fiabilidad y un buen servicio al cliente que le sirvió para ganarse la lealtad de sus clientes. Es en el año 2006 cuando Amazon se

anima a desarrollar áreas técnicas y logísticas para empresas “pretendiendo transformar la compañía en una herramienta fundamental para las empresas” afirmaban medios americanos como Bloomberg Businessweek (De Haro,2014).

Amazon paso de nacer como una librería online en 1995 ha tener tre líneas de negocio diferenciadas.

5.2 Modelo de Negocio Amazon

Como se ha explicado Amazon es un prestatario de servicios no un simple vendedor de libros y otros miles de productos (4PI). En palabras de Archanco (10 de junio 2013), el servicio que presta Amazon es poner en contacto las compras que se hacen los usuarios online, con el mundo físico. Amazon se ocupa de todo lo que sucede desde que el cliente entra en la página y realiza la compra hasta que se entrega el producto en el domicilio además del servicio postventa.

Los productos que los usuarios de Amazon encuentran en su plataforma de venta provienen de socios, fabricantes o distribuidores, que vender a través de la página estadounidense gracias al servicio logístico que ofrece. Cobran por el espacio que ocupa de almacén la mercancía que aunque está en su poder no le pertenece, sino que pertenece al cliente de Amazon que quiere vender a los usuarios de la plataforma. Se beneficia del pago por espacio, manipulación y el envío al consumidor final.

Citando textualmente a De Haro, (2014), reafirmando la teoría anterior; “la minorista alquila sus instalaciones para ejecutar su propio negocio, desde el espacio de sus instalaciones hasra servidores, almacenamiento de datos o millones de códigos informáticos. Cediendo su conocimiento e instalaciones, Amazon tendrá más control que nadie sobre cualquiera de las industrias en las que participa”.

Figura 10

Procedimiento Logístico Multicanal Amazon



Fuente: Amazon

Con este sistema Amazon ayuda a los negocios a distribuir sus productos de forma online incrementando sus ventas en España e internacionalmente si así lo deseas, poniendo a disposición de su cliente los recursos logísticos avanzados de la compañía, sus opciones de envío y su servicio de atención al cliente en los distintos idiomas de sus plataformas de venta.

La empresa que desee vender sus productos en la plataforma debe de seguir un procedimiento sencillo. Debe mandar los productos a uno de los centros logísticos de Amazon y ellos se encargarán de almacenar los productos e inventariarlos.

Según la compañía estadounidense, las ventajas que una empresa obtiene con este servicio son:

- Expandir el negocio de la empresa que contrata el servicio, tanto a nivel nacional como internacional.
- Aumento de las ventas ya que Amazon hace más visible y competitiva la oferta del sus clientes al darles acceso a los millones de usuarios de la plataforma.
- Ahorro de tiempo y dinero pues Amazon se adapta a las necesidades de la empresa y a su ritmo de crecimiento. La compañía les proporciona una infraestructura sin necesidad de invertir en una propia. Amazon ofrece una forma de pago por uso y los cargos derivados de la gestión de los artículos que

venda.

- Mejora la satisfacción de los clientes gracias a la asistencia que ofrece y envío al consumidor final; una atención que los usuarios de Amazon valoran positivamente como algo bueno de la compañía. Amazon tiene una amplia variedad de opciones de envío (entrega rápida, seguimiento del pedido, envoltorio regalo y servicio atención al cliente ininterrumpido). Se ocupa de la gestión de devoluciones y servicios post venta.
- Amazon se encarga de la Gestión de pedidos de su cliente, ya sean es la página de Amazon, como en la web de la empresa o en otros canales usados por la empresa contratante de Amazon.

Lo que convierte al modelo de negocio de Amazon en diferente frente al de otros minoristas online son dos cosas: la oferta infinita y la escala; defiende Archanco (10 de junio de 2013). La compañía incorpora a su modelo la teoría definida por Chris Anderson la *teoría de la larga cola*. Según él la reducción del coste de almacenamietno y distribución permiten que nos ea neceasrio focalizar el negocio en pocos productos. Esto se traduce en que ya no es necesario tener la oferta de un mercado restringida por su capacidadde almacenamiento.

Explica Archanco (10 de junio de 2013), que tener una red de almacenes y una estructura logística tecnológicamente preparada y a nivel mundial supone un esfuerzo económico muy grande y de gestión, que se resumen en un alto coste fijo. Por lo tanto para reducir este riesgo de altos costes fijos debe conseguir tramitar un alto volumen de pedidos de compra que consigue con 137 millones de usuarios a la semana, solo en España cuenta con 7 millones de clientes, llega con sus envíos internacionales a 32 países de Europa y EE.UU y Cánada. Amazon supone 1/10 parte de todo el negocio de e-commer en América del Norte (Abel, R.L. noviembre de 2011).

5.2.1 El negocio en cifras

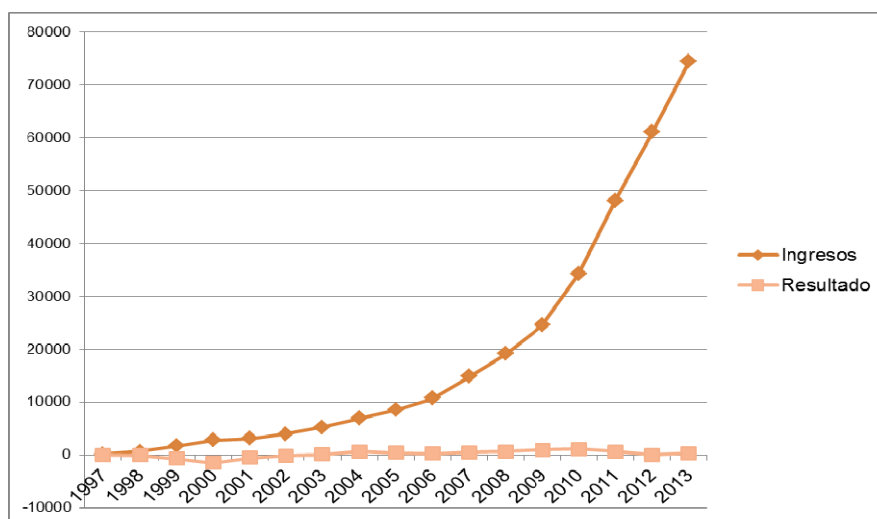
La compañía ha conseguido ofrecer prestaciones de un establecimiento convencional

pero ha conseguido un sistema que le permite dar la atención con menos mano de obra. Esto le permite reducir gastos operativos y bajar precios, (De Haro,2014). Utiliza su pequeño margen de beneficio para reinvertir en nuevos proyectos (empresa para viajes a la luna, construcción de drones entre otros ejemplos), oportunidades y en otras compañías que le permiten a la empresa diversificar su negocio y con ello ampliar catálogo y seguir expandiéndose. Operaciones como la compra del portal cinematográfico y televisivo IMDb.com en 1990, la compra de Zappos.com en 2009, una de la minoristas más grandes online dedicada a la venta de calzado o la compra de Diapers.com una plataforma online dedicada a la venta de productos para bebés. Así como la operación llevada a cabo por Amazon Spain con la incorporación de BuyVip.com a sus filas, para comercializar moda en el año 2013.

Pero también ha sabido retabilizar o compensar su margen reducido situando sus actividades en países con bajos impuestos, lo que le permite obtener un ahorro fiscal que beneficia a sus resultados.

Gráfico 2

Cifras de Negocio por Ventas de Amazon



Fuente: Nafria ,(1 de septiembre, 2014); a partir de cuentas Amazon.com

Durante los primeros años de actividad, julio de 1995, Amazon no resultó rentable dando perdidas durante 7 años a pesar de su éxito en ventas. Entre los años de

resultados negativos llama la atención especialmente el año 2000 donde aproximadamente perdió 1.500 millones de dólares. A partir del año 2003 se convirtió en un negocio rentable, con la excepción del año 2012 donde obtuvo pérdidas por valor de 39 millones de dolares (Nafría, 1 de septiembre de 2014).

Las ventas desde que se lanzó no han dejado de crecer alcanzando 74.452 millones de dólares a nivel mundial en el ejercicio 2013. Pero cabe destacar el caso de España en ese mismo ejercicio no fue tan exitoso, pues perdió un 66,60% de sus ventas (38.633 € en el año 2013), respecto al 2012 donde había vendido por valor de 55.239.924 euros. Pero si mejoró su resultado respecto al mismo año con pérdidas de 1.483 millones de euros gracias a la prestación de servicios, con la incorporación a la matriz de la empresa BuyVip.com (Lorenzo y Romera, 10 de junio de 2014).

Amazon distingue tres líneas de producto de las que obtiene los ingresos por ventas , a unque la tercera línea es prestación de servicios. La primera línea se denomina *Media* e incluye libros, películas, videojuegos y consolas, software y descargas digitales. Esta línea fue su principal fuente de ingresos hasta el ejercicio 2009 donde facturó 12.774 millones de dólares. Actualmente es la segunda fuente de ingresos por venta. La segunda línea es *Electrónica y otros* productos como ropa, bebés y niños, juguetes, alimentación, ferretería, hogar, etc. Esta línea facturó en el ejercicio 2013 21.716 millones de dólares. Y por último, la tercera línea de ingresos es su *prestación de servicios*, y por la que el fundador Jeff Bezos considera ahora su “gallina de los huevos de oro” y toda una revolución; donde incluye Amazon Web Services, el almacenamiento en la nube, publicidad y tarjetas de crédito. En el año 2013 supuso 3.934 millones de dolares un 5,3% del total de los ingresos.

5.3 Cambio en el entorno competitivo

Amazon ha aplastado a las librerías locales ofreciendo una forma más barata y fácil de comprar (The Economist, 9 de julio de 2014). Muchos analistas especializados en comercio critican la fórmula agresiva de hacer negocios de Amazon y lo que esto ha supuesto, la Asociación de Libreros Americanos dice “ se habla de los 5000 puestos,

temporales destaca, que Amazon crea en sus centros logísticos pero no de los miles que destruye”.

Bezos ha sabido aprovechar la oportunidad de forma sencilla y adelantándose a la revolución que internet supuso a posteriori para el consumo. A una empresa aconvencional de dimensiones como las de Amazon, les cuesta mucho mantener el negocio para que este genere beneficios. Cree De Haro (2014), que Amazon tiene lo que muchos minoristas buscan, es popular entre los consumidores, tiene mucha importancia en Wall Street y una posición de liderazgo dentro del e-commerce. Ha conseguido desorientar al negocio minorista local con sus innovaciones como Kindle y su constante diversificación de negocio, pues vende mucho más que libros por lo que no solo las librerías se han visto afectadas por la gran minorista online, pero esto no significa el fin del comercio tradicional, pero si una renovación de las misma.

En España desembarcó en 2011 y también causó estragos sobre empresas muy consolidadas como El Corte Inglés que se consideraría como el gran almacén online por excelencia español. Según datos de ComScore Amazon destronó a la compañía española superandola en ventas a través de internet.

Por el momento Amazon con su evolución ha conseguido una gran hegemonía y se ha encontrado con muy pocos competidores o ninguno, pero debe enfrentarse a uno de sus peores enemigos del mercado online, el gigante asiático Alibaba que acumula un 46% más de ingresos que la estadounidense y domina un mercado muy importante como el chino y se distancia del modelo de negocio planteado por Amazon. Alibaba obtiene gran parte de sus ingresos de la publicidad y no de las ventas a bajo precio de los que el margen es mínimo. El desembarco de Alibaba en Estados Unidos podría ser el desequilibrio y el “fin” de la hegemonía de Amazon por una posible pérdida de clientes lo que provocaría que su modelo de márgenes estrechos no fuese suficiente.

Amazon ha sido una revolución del siglo XX por su modelo de negocio, por ir creciendo poco a poco acaparando cada vez más líneas de negocio, así como el hecho de reinvertir en nuevos negocios como la prestación de servicios a empresas o nuevas tecnologías de transporte como los drones (Brandt,2011).

6. Análisis de las plataformas online Zara y Amazon: una aproximación a través del modelo TAM

6.1 Introducción

Como se ha observado a lo largo del trabajo y la realidad expone, existe un cambio en las formas de distribución de los productos para llegar al cliente final. Las tecnologías han puesto al alcance de las empresas nuevos canales de distribución y divulgación de sus productos y servicios. Por consiguiente, el consumidor final tiene más posibilidades de buscar y encontrar lo que desea de forma cómoda y fácil, abriéndosele la posibilidad de comparar y llegar a más tiendas desde su casa o cualquier otro punto a través del comercio electrónico.

En el presente trabajo se pretende conocer si todas estas facilidades que ofrecen las empresas a través de internet y el comercio electrónico son tan útiles, usadas y aceptadas por los usuarios, en este caso estudiando las plataformas de venta de Zara y Amazon; dos empresas antagónicas en sus planteamientos de negocio online pero que triunfan por igual. Para ello se ha hecho uso del Modelo de Aceptación Tecnológica- TAM, desarrollado por Davis, 1989.

Un modelo usado en numerosas ocasiones para estudiar distintos mercados y tecnologías (Ji-Wom y Young- Gul, 2001; Lu'et.al., 2003; Luarn y Lin, 2005; Yang, 2005; Khalifa y Shen,2008).

6.2 Modelo de Aceptación de la Tecnología

6.2.1 Desarrollo conceptual del Modelo TAM

Definido por Sánchez, Rondán y Villarejo, (2007, p. 153-180), el Modelo de Aceptación de la Tecnología (TAM) se ha establecido como un estimable modelo que explica las actitudes hacia el uso de los sistemas de información (SI) y predice las intenciones de uso y su adopción. Dicho modelo identifica dos creencias que afectan a la aceptación de innovaciones informáticas: la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida (Davis, 1989; Rodríguez del Bosque y Herrero, 2007).

En el TAM, la facilidad de uso y la utilidad percibida son las principales variables determinantes del uso de la tecnología, ejerciendo influencia a través de la actitud hacia el uso, determinante de la intención. Los conceptos de intención de uso y actitud provienen de la Teoría de Acción Razonada, modelo desarrollado por Fishbein y Ajzen en 1975. La teoría defiende que “el elemento principal como antecedente de la conducta es la intención conductual, de la cual depende tanto la ejecución de la conducta motivada, como la intensidad con la que se lleve a cabo” (González y Trigueros, 24 de noviembre de 2010).

El TAM recoge estos conceptos y entiende la *intención de uso* como un concepto actitudinal previo al comportamiento que indica si el propósito de la acción se llevará a cabo o no. Por otra parte, la *actitud* se entiende como una manera favorable o desfavorable de un objeto (Ajzen y Fishbein, 1977).

Basándose en Davis, (1989); definen Ballesteros, Sánchez y Tavera,(2011, p.12), a la *utilidad percibida* como la probabilidad *subjetiva* percibida por el propio usuario de que el uso de la tecnología mejorará su actividad y por otra parte la *facilidad de uso* es entendida como el hecho de que el usuario pretende que el proceso este desprovisto de esfuerzo y complejidad.

En base a estas variables se proponen las hipótesis del modelo básico propuesto en el TAM, hipótesis de relación positiva entre las variables. Únicamente se ha eliminado la

relación planteada por el modelo entre la Utilidad percibida y la Intención de uso.

H1: La Facilidad percibida de uso influye positivamente en la Utilidad Percibida.

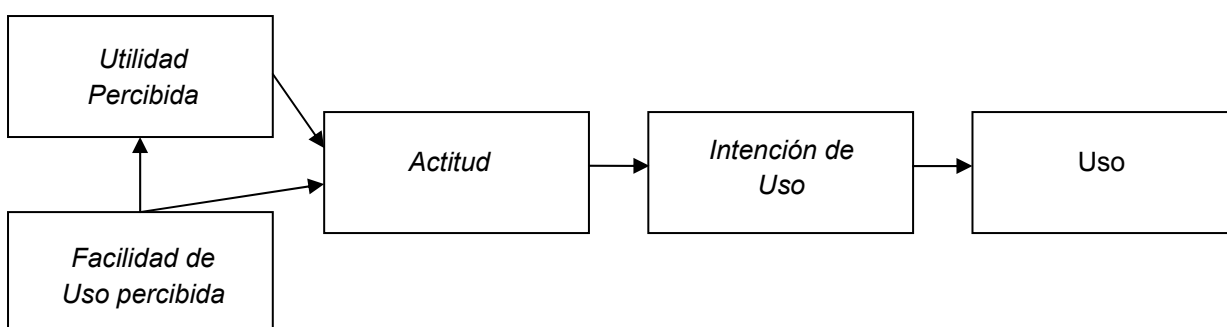
H2: La Facilidad percibida influye positivamente sobre la Actitud hacia la realización de compras online.

H3: La Utilidad percibida influye positivamente sobre la Actitud hacia la realización de compras online.

H4: La Actitud hacia la realización de compras online influye positivamente sobre la Intención de Uso.

Figura 11

Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM)



Fuente: Ballesteros, Sánchez y Tavera (2011, p. 12) de Davis et al. (1989)

6.2.2 Objetivo de la investigación

Siguiendo el modelo básico propuesto por Davis, et al (1989), se llevó a cabo una investigación donde el objetivo era comprobar cómo estas cuatro variables (Utilidad Percibida, Facilidad de Uso, Actitud e Intención de Uso), influían realmente sobre el uso de las plataformas de venta online, concretamente de Zara y Amazon que son las empresas estudiadas en el trabajo. Y así comprobar si realmente un canal tan en alza era usado realmente en el ámbito cercano. Para ello a partir de los datos recopilados se han llevado a cabo dos estudios.

El primero pretende medir o evaluar el comportamiento hacia las plataformas de venta online de Zara y Amazon por parte de los usuarios y consumidores de distintas poblaciones españolas estudiando de forma conjunta el efecto de estas variables sobre la compra. Y el segundo pretende analizar posibles diferencias entre la influencia de las variables sobre el uso por parte de los consumidores de estas plataformas.

En definitiva conocer cómo influyen estas variables y qué relación existe entre ellas y el uso de Zara online y Amazon y si se cumplen las hipótesis planteadas por Davis, 1989 en nuestro caso particular.

6.2.3 Metodología

6.2.3.1 Trabajo de campo

Para obtener los datos necesarios para aplicar el modelo a este caso particular, se hizo una encuesta, sobre la base de un cuestionario semi estructurado, durante el mes de abril de 2015 con un total de ocho ítems sobre ambas plataformas. El cuestionario se entregó físicamente y de manera aleatoria y pidiendo a cada participante que seleccionara una de las dos plataformas. El criterio para escoger una plataforma u otra era la familiaridad y la experiencia de compra.

Finalmente se obtuvieron un total de 202 cuestionarios, de los cuales un total de 200 eran cuestionarios válidos. Esta muestra pertenece al área geográfica española principalmente³² A Coruña (42%) y áreas metropolitanas (13,50%), y se obtuvo un 44,50 % de otras provincias de Galicia y de fuera de esta comunidad.

³² Porcentajes conjuntos de ambas muestras.

6.2.3.2 Descripción muestral

En la Tabla 4 se muestra la descripción muestral donde se han recogido características (sexo, edad, estudios, ingresos y población), que se consideraron que eran influyentes para conocer qué perfil de consumidor usa las plataformas, y si se puede concluir si estas influyen también en el uso de las plataformas de venta online de Zara y Amazon.

Tabla 4

Características de la muestra

<i>Variable</i>	<i>Indicador</i>	<i>Zara</i>	<i>Amazon</i>
<i>Género</i>		<i>Frecuencia (n=100)</i>	<i>Frecuencia(n=100)</i>
	Hombre	26 %	42%
	Mujer	74%	58%
	<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>100%</i>
<i>Edad</i>	Entre 16 y 24 años	10%	12%
	Entre 25 y 34 años	35%	31%
	Entre 35 y 44 años	37%	41%
	Entre 45 y 54 años	13%	13%
	Entre 55 y 64 años	4%	1%
	Más de 65años	1%	2%
	<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>100%</i>
<i>Nivel de estudios</i>	Ninguno	1%	0%
	Primaria	3%	3%
	Secundaria	25%	36%
	Formación Profesional	15%	12%
	Universitaria	52%	47%
	Doctorado	4%	2%

	<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>100%</i>
<i>Nivel de Ingreso</i> <i>(Euros/año)</i>	No percibe salario	15%	19%
	6.000 – 12.000	24%	23%
	12.001 – 18.000	36%	32%
	18.001 – 24.000	13%	12%
	24.001 – 36.000	8%	7%
	36.001 – 42.000	3%	5%
	>42.000	1%	2%
	<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
<i>Lugar de Residencia</i>	A Coruña	43%	41%
	Área Metropolitana A Coruña	16%	11%
	Otras Provincias España	41%	48%
	<i>Total</i>	<i>100 %</i>	<i>100%</i>

Fuente: Elaboración Propia

Destaca de los datos muestrales la alta participación de mujeres para el caso de Zara (74%), lo cual nos indica que el público que más usa esta plataforma de moda es el femenino, frente a la participación y con ello uso más equilibrado entre hombre y mujeres de Amazon. Los intervalos de edad con mayor participación son los comprendidos entre 25-34 años y 35- 44 años, entendiéndose con ello que las compras por internet las realiza mayormente gente con algo de poder adquisitivo, con falta de tiempo, estudios y con edades más jóvenes acostumbrados a la tecnología y su manejo.

En cuanto al lugar de residencia se pretendía ver como influía el vivir en la ciudad o fuera de ella, y por otro lado vivir en una ciudad pequeña o grande. En cuanto a lo de vivir en el área metropolitana, concluimos en que no es un factor que destaque aunque ayuda a la hora de optar por internet para hacer las compras, sobre todo en áreas metropolitanas de ciudades más grandes más que en Coruña.

6.2.3.3 Variables y escala de medida

En la tabla 5 resumen cómo se ha realizado la medición de las variables y los ítems usados para conocer la opinión de los usuarios sobre el uso de estas plataformas de venta online.

Tabla 5

Escalas de medida utilizadas

<i>Variable</i>	<i>Código</i>	<i>ITEM</i>
<i>Facilidad de Uso</i>	FU1	Es sencillo navegar por la página de Zara/Amazon
	FU2	En la página online de Zara/Amazon encuentro la información que necesito
<i>Utilidad Percibida</i>	UT1	Utilizar la página de Zara/Amazon me permite realizar compras de forma más eficiente que presencialmente
	UT2	La página de Zara/Amazon me ayuda a realizar la compras que deseo
<i>Intención de Uso</i>	INT1	Visito la página de Zara/Amazon frecuentemente
	INT2	Tengo intención de comprar a través de la página de Zara/Amazon
<i>Actitud</i>	ACT1	Mi actitud hacia la página de Zara/Amazon es favorable
	ACT2	Considero que la decisión de Zara/Amazon de crear un negocio online ha sido acertada

Fuente: Elaboración propia

Para la medición de la influencia de las variables sobre el uso de las plataformas, se usó la escala de Likert³³, de cinco posiciones según grado de acuerdo con la afirmación. 1 “Totalmente en desacuerdo”, 2 “Algo en desacuerdo”, 3 “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “Algo de acuerdo”, 5 “Totalmente de acuerdo”.

Posteriormente se analizó la fiabilidad de la escala empleada mediante el cálculo del *Alpha de Cronbach*. Los valores obtenidos para el *Alpha de Cronbach* superan el valor de 0,7 para las cuatro variables analizadas, confirmando de esta manera la fiabilidad de la escala empleada.

Tabla 6

Fiabilidad de la escala

Variable	Alpha de Cronbach (α)
Facilidad de Uso	$\alpha_1 = 0,795$
Utilidad Percibida	$\alpha_2 = 0,734$
Intención de Uso	$\alpha_3 = 0,794$
Actitud	$\alpha_4 = 0,812$

Fuente: Elaboración propia

6.2.3.4 Técnica de Análisis de Datos

Los datos obtenidos mediante el cuestionario semi estructurado se analizaron en primer lugar mediante el programa estadístico SPSS, para a continuación realizar un análisis de las relaciones entre las variables empleando el programa estadístico

³³ La escala de Likert tiene es uno de los ítems más populares y utilizados en las encuestas, y toma su nombre del psicólogo Rensis Likert (1932). La escala de Likert nos permite **medir actitudes y conocer el grado de conformidad** del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos. (Oriol Llauradó, 12 de diciembre de 2014).

AMOS. El análisis de las relaciones entre las variables se basa en la estructura de covarianzas.

6.3 Resultados

6.3.1 Estudio 1: Análisis general de la aceptación de la tecnología

En este primer estudio se analizaron conjuntamente las variables. Es decir, se juntaron ambas muestras obtenidas y se analizaron las hipótesis y su relación con el uso de las plataformas sin diferenciar Zara y Amazon.

Una vez comprobado que el modelo era válido al obtener un CFI (Comparative Fit Index) superior a 0,950 y una probabilidad del $p \leq 0.000$. De la misma manera se obtuvieron índices de ajuste satisfactorios, como se muestra en la Tabla 7.

Por lo tanto nuestros datos muestran que el modelo tiene un buen ajuste, por tanto el modelo propuesto a través de los cuestionarios se ajusta a lo propuesto por el teórico de Davis, 1989.

Tabla 7

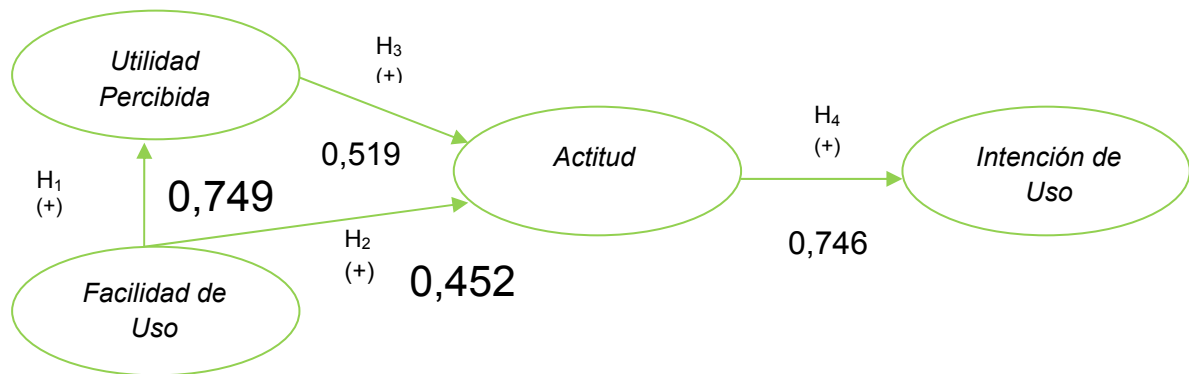
Índices de Modelo Medida

<i>CFI</i> <i>(Índice de Ajuste Comparativo)</i>	<i>p</i>	<i>IFI</i> <i>(Índice de Ajuste Incremental)</i>	<i>TLI</i> <i>(Índice Tucker-Lewis)</i>	<i>NFI</i> <i>(Índice de Ajuste Normalizado)</i>
0,967	0,000	0,968	0,943	0,949

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Estudio uso de plataformas online



Fuente: Elaboración propia

En la figura 12 se muestra el modelo propuesto es este estudio, donde el resultado demostró que las hipótesis propuestas se cumplen, son positivas y todas ellas significativas.

El resultado de las cargas estandarizadas (β) con valores entre 0 y 1, nos indican que existe una relación entre las variables y las relaciones establecidas son positivas. Por valor más alto destaca la hipótesis H_1 , donde se establecía un relación positiva entre la Facilidad de Uso y la Utilidad percibida ($\beta=0,749$) que se cumple, por tanto los usuarios en general valoran que una plataforma de venta online sea manejable y no sea compleja para que le resulte útil llevar a cabo en ella sus compras.

En cambio la relación entre la Facilidad de Uso y la Actitud es la de menor carga ($\beta=0,452$) para los usuarios. Se entiende entonces que para el comprador o usuario de las plataformas de venta online, que sea de fácil manejo no interfiere mucho en la Actitud hacia la misma. Sobre la actitud tiene más fuerza la Utilidad Percibida ($\beta=0,519$).

Tabla 8

Contraste de Hipótesis Estudio 1

<i>Relaciones entre las variables</i>	<i>Carga Estandarizada (β)</i>	<i>Test hipótesis</i>
Facilidad percibida → Utilidad Percibida online	$\beta_1 = 0,749$	H ₁ : Se acepta
La Facilidad percibida → Actitud hacia la realización de compras	$\beta_2 = 0,452$	H ₂ : Se acepta
La Utilidad percibida → Actitud hacia la realización de compras online.	$\beta_3 = 0,519$	H ₃ : Se acepta
La Actitud hacia la realización de compras online → Intención de Uso.	$\beta_4 = 0,746$	H ₄ : Se acepta

Fuente: *Elaboración propia*

6.3.2 Estudio 2: Análisis comparativo de la aceptación de la tecnología para Zara y Amazon

En el segundo estudio se planteó el mismo modelo, pero en esta ocasión para cada una de las empresas y así obtener resultados para Zara y Amazon por separado y poder llevar a cabo un comparativo de cómo influyen las distintas variables en el uso de cada una de las plataformas de venta online, y si lo hacen o no de igual manera.

Una vez comprobado que el modelo era válido al obtener un CFI (Comparative Fit Index) superior a 0,950 y una probabilidad del $p \leq 0.000$. De la misma manera se obtuvieron índices de ajuste satisfactorios, como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

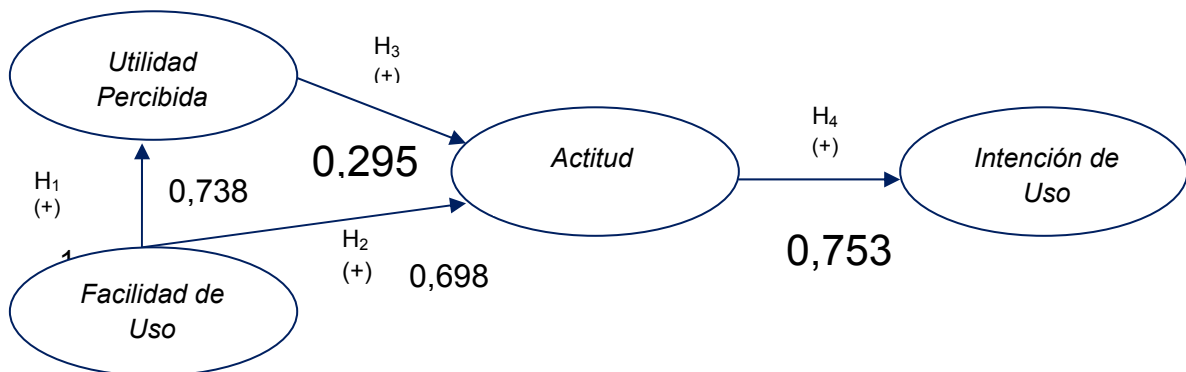
Índices de Medida del Modelo

CFI (Índice de Ajuste Comparativo)	p	IFI (Índice de Ajuste Incremental)	TLI (Índice Tucker-Lewis)	NFI (Índice de Ajuste Normalizado)
0,965	0,004	0,943	0,898	0,911

Fuente: Elaboración propia

Figura 13

Modelo TAM aplicado a Zara



Fuente: Elaboración propia

Tras aplicar el modelo al caso Zara (Fig.14), se obtuvieron resultados que diferían del resultado conjunto, bien es cierto que todas las hipótesis se cumplían y son significativas, pero la H₃ no es significativa. Por lo tanto sobre ella lo que se puede afirmar no es tan concluyente. Pero evidencia que para este caso la Utilidad Percibida por los usuarios de Zara online no es significativa sobre la Actitud de estos hacia la página ($\beta=0,295$).

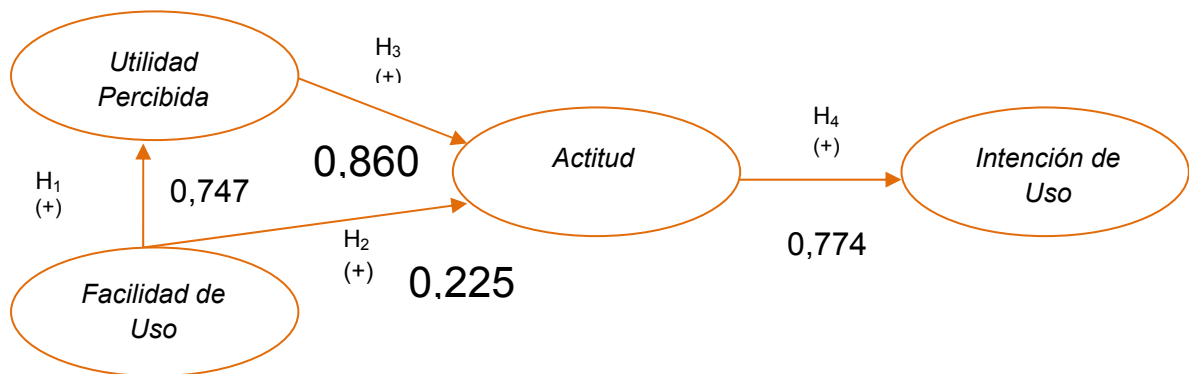
Una posible explicación, basándonos en las respuestas obtenidas de los encuestados

y apoyándonos en las cifras de ventas de la compañía y en su política de negocio, podríamos concluir que los consumidores de la marca siguen prefiriendo acudir a las tiendas físicas y la tienda online es para ellos una herramienta y no sólo un canal de compra y mucho menos el canal prioritario.

En cambio el resto de variables tienen un peso significativo sobre el uso de la plataforma. Destacando como el valor más alto la relación positiva (H_4) entre la Actitud y la Intención de Uso ($\beta=0,753$), lo que significa que la percepción que tienen los usuarios sobre la página sí influye y sobre su uso y la frecuencia con la que la visitarán lo que aumenta la probabilidad de concluir la compra a través de la plataforma.

Figura 14

Modelo TAM aplicado a Amazon



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la relación entre las variables y por tanto el peso que tiene sobre el uso de la plataforma Amazon, se aleja de la relación que tenían estas mismas en Zara.

Para este caso, la Facilidad de Uso no es significativa por lo que no se puede afirmar nada sobre la relación de esta variable con la Actitud hacia la página, pero en base a datos teóricos y hechos podríamos concluir que Amazon no está concebida como una página fácil de usar, no es sencilla por la gran cantidad de producto a la venta y la diversidad de los mismos. Pero estas características no influyen sobre la percepción

de que tiene los consumidores sobre la plataforma.

En tanto, si influye y con una relación significativa, la Utilidad Percibida sobre la Actitud ($\beta=0,860$). Porque a los usuarios de Amazon les resulta “cómodo” el hecho de que en una sola página pueden encontrar o comparar muchos productos de igual categoría y distintas marcas y eso le hace tener una actitud favorable y una predisposición al uso.

Tabla 10
Contraste de hipótesis Zara y Amazon

<i>Relaciones entre las variables</i>	<i>Carga Estandarizada (β_Z)</i>	<i>Test hipótesis</i>	<i>Carga Estandarizada (β_A)</i>	<i>Test hipótesis</i>
	<i>Zara</i>		<i>Amazon</i>	
Facilidad percibida → Utilidad Percibida online	$\beta_1= 0,738$	H ₁ :Se acepta	$\beta_1= 0,747$	H ₁ :Se acepta
La Facilidad percibida → Actitud hacia la realización de compras	$\beta_2=0,698$	H ₂ :Se acepta	$\beta_2=0,225$	H ₂ :No se acepta
La Utilidad percibida → Actitud hacia la realización de compras online.	$\beta_3 =0,295$	H ₃ : No se acepta	$\beta_3 =0,860$	H ₃ :Se acepta
La Actitud hacia la realización de compras online → Intención de Uso.	$\beta_4=0,753$	H ₄ :Se acepta	$\beta_4=0,774$	H ₄ :Se acepta

Fuente: Elaboración propia

6.4 Discusión de Resultados

El presente estudio tanto el conjunto (estudio 1) como el de cada una de las plataformas objeto de estudio (estudio 2) nos han permitido corroborar si las variables propuestas por Davis, 1989, eran válidas y aplicables a la tecnología del e-commerce y ver si ciertamente existía relación positiva entre ellas y el uso de para la compra online.

En relación al estudio 1 se puede concluir que la Facilidad de Uso tiene la mayor influencia y peso sobre la Utilidad Percibida por los usuarios de plataformas online. Lo que supone que cuanto más sencillo sea la navegación y el proceso de compra, los usuarios sentirán que la página les ayuda y facilita sus compras.

La Actitud favorable hacia la plataforma de venta online, también es una variable influyente sobre el uso de estas, ya que con una buena predisposición influye positivamente sobre la intención de uso aumentando las probabilidades de volverla a usar o concluir una compra a través del canal online.

Por otro lado, en relación al estudio 2 destaca que en los casos particulares de Amazon y Zara, Actitud hacia la plataforma de venta online es influenciada de forma distinta para cada uno de los distribuidores. En el primer caso sobre la Actitud de sus usuarios influye positivamente la Utilidad Percibida, en cambio la influencia de la Facilidad de Uso sobre la Actitud no es significativa.

Por otro lado en cuanto a Zara, si se encontró una relación positiva y significativa entre la Facilidad de Uso y la Actitud. Sin embargo la Utilidad Percibida muestra un peso débil sobre la Actitud; por lo que se podría concluir que las tiendas físicas de la cadena tiene un peso muy relevante a la hora de distribuir el producto de moda, desde el punto de vista del consumidor.

7. Conclusiones

La intención de este trabajo es aproximarse a un concepto tan amplio como la Distribución Comercial y lo que supone para las empresas la irrupción de nuevos canales. Por un lado se puede afirmar que la Distribución es una función clave para el éxito de la empresa, siendo una parte esencial de la logística. Y por otro lado la Distribución Comercial es la parte estratégica donde la empresa debe decidir a través de que canal o canales hará llegar su producto o servicio al mercado y si lo hará de forma directa o con intermediarios, con lo que ello supone. La tecnología ha facilitado este trabajo a las empresas y al consumidor para llegar a los productos.

A pesar de encontrarnos en una era multicanal en primer lugar se puede concluir que no todos los consumidores están preparados y adaptados ni todas las empresas, han sabido adaptarse a la nueva era donde el comercio electrónico ha impuesto unas nuevas normas de distribución.

Con la investigación llevada a cabo en el presente trabajo fundamentada en el modelo TAM, se ha podido comparar dos plataformas de venta online de dos empresas antagónicas, Zara y Amazon. En base a nuestros resultados, en segundo lugar se puede concluir que la *categoría de producto* si influye a la hora de usar el comercio electrónico como canal de compra. Muchos consumidores aún se inclinan por el uso de la tienda tradicional para productos como la ropa por ser un producto que al consumidor le gusta probarlo y comprobar cómo le sienta antes de la compra, así como comprobar la calidad de los tejidos entre otras características. Sin embargo, este es uno de los productos (moda) más vendidos a nivel mundial.

Esto se puede afirmar apoyándonos en la baja influencia de la variable utilidad de la plataforma de Zara sobre la actitud del usuario hacia la misma. Por lo tanto, entendemos que para este caso el consumidor usa más la plataforma como medio de apoyo o consulta para su posterior compra offline, y sólo compran online si no hay

disponibilidad del producto deseado en su tienda.

En segundo lugar, nuestros resultados permiten afirmar que para otras categorías de productos (electrónica, libros, música, herramientas, etc.) el usuario es más proclive al uso del canal online. En el caso de Amazon, a pesar de ser una página compleja con muchas categorías de productos diferentes, la facilidad de uso no influye sobre la actitud del usuario, sin embargo los usuarios perciben una gran utilidad de la plataforma. Creemos por ello que el consumidor percibe como una gran ventaja el poder encontrar y comparar distintos modelos de un misma categoría de producto, lo cual le ayuda en su decisión de compra.

Por tanto se puede afirmar que existe un usuario multicanal y cada vez se inclina más a la compra por internet, pero todavía sigue visitando la tienda tradicional. Es un usuario que combina ambos canales, el offline y el online, dependiendo del tipo de producto a adquirir, o incluso usa el medio online para investigar sobre el producto deseado y después decidir cómo materializar la compra.

Los consumidores valoran que la compra online sea fácil, rápida, que exista un servicio de atención al cliente, el envío y la recogida en punto físico, así como el servicio de devoluciones sin costes. Pero no por ello las tiendas tradicionales están abocadas a desaparecer. Sino que estas deben de adaptarse y hacer uso de las nuevas tecnologías para acercarse a sus consumidores, sin necesidad de implantar un canal de venta, sino como un medio mediante en que relacionarse con sus clientes. Es esencial su adaptación a la nueva era y a las exigencias de los mercados... A los consumidores todavía les gusta recibir una atención personalizada y acudir al punto de venta.

Bibliografía

Ajzen, I. y Fishbein, M. (1977). Attitude- Behaviour raltions: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological Bulletin*,84 (5), 888-918.

Alcaraz, A. y García, M^a. L. (2011). Cambios producidos por las TIC's en la Distribución Comercial: Efectos en el mediano y pequeño comercio. *Creatividad y Sociedad*, 10, 1-19.

Anaya ,J.J (2011).Filosofía de la Gestión Logística. *Logística Integral: La gestión operativa de la empresa* (pp. 13-40). Madrid: ESIC

Aparicio, G. y Zorrilla, P. (2015). *Distribución Comercial en la era omnicanal*. Madrid: Pirámide

Ballesteros, B.; Sánchez, J. C. y Tavera, J. F. (2011). Aceptación del e-commerce en Colombia: un estudio para la ciudad de Medellín. *Revista Facultad de Ciencia Económicas*, 19 (2), 9-23.

Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Madrid: Prentice Hall.

Brandt, R. L. (2011). ¿Está acabando Amazon con las librerías? *Un click: Jeff Bezos y el auge de Amazon.com* (pp. 181-191). Barcelona: Penguin Randon House.

Comisión Europea (1997). Iniciativa Europea de comercio electrónico. COM/97/0157.

Davis, F.D. (1989). User Acceptance of Computer Technology; A comparison of two theoretical models. *Management Science*, 35 (8), 982.

De Haro, J.L. (2014). Amazon: Un nuevo modelo de negocio a golpe de clic. España: Penguin Random House Editores.

Fernández, A.; Martínez, E. y Rebollo, A. (2008). 1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España. *Distribución y Consumo*, Julio –Agosto, 175-202.

Ghemawat, P. y Nueno, J.L. (2003). Zara: moda rápida. Barcelona: Escuela estudios IESE.

Kloter, PH., et.al. (2010). *Principles of Marketing*. Londres: Pearson.

Liu, C.; Marchewka, J.; Lu J. y Yu, C.S. (2005). Beyond concern-a privacy-trust-behavioral intention model of electronic commerce. *Information and Management*, 42 (2), 289-304.

Martínez –López, F.J y Maraver, G. (Ed.) (2009). *Distribución Comercial*. Madrid: Delta

Martínez, D. (2012). Zara: Visión y estrategia de Amancio Ortega. Barcelona: Random

House Mondadori.

Mazón, C. y Pereira, P. (2001). Comercio Electrónico, mercados minoristas y competencia. Su impacto como tecnología de distribución. *Economía Industrial*, 339, 25-36.

Molinillo, S. (2012). *Distribución Comercial Aplicada*. Madrid: ESIC

Sánchez, M.J; Rondán , F.J. y Villarejo, Á.F. (2007). Un modelo empírico de adaptación y uso de la Web. Utilidad, facilidad de uso y lujo percibidos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 30,153-180.

Santesmases, M. (2006). Decisiones sobre distribución (I): El sistema de distribución. *Marketing, Conceptos y estrategias* (pp.523-552). Madrid. Ediciones Pirámide.

Trespalacios, J. A. y Vázquez , R. (2006). Análisis de la distribución: teorías sobre las relaciones entre empresas y su evolución. *Estrategias de Distribución Comercial* (pp.39-90). Madrid: Thomson

Webgrafía

Abad, Sajid (2014). El Comercio Electrónico 2014. Recuperado de <http://www.obs-edu.com/noticias/informe/el-comercio-electronico-en-espana-crece-un-225-en-el-ultimo-ano/>

AMAZON (s.f.). Procedimiento Logístico. Recuperado de <http://services.amazon.es/servicios/logistica-de-amazon/procedimiento.html>

Archanco, Eduardo (10 de junio de 2013). El modelo de negocio de Amazon es la adicción al riesgo. Recuperado de <http://elespectadordigital.com/el-modelo-de-negocio-de-amazon-es-la-adiccion-al-riesgo/>

Delgado, Cristina (13 de noviembre de 2013). Inditex lidera también la moda “online”. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2013/11/12/actualidad/1384289486_822043.html

Díaz, Cristina (22 de marzo de 2014). El secreto de Inditex: 48 horas para abastecer a todas las tiendas del mundo. Recuperado de http://www.economiadigital.es/es/notices/2014/03/el_secreto_de_inditex_48_horas_para_abastecer_a_todas_las_tiendas_del_mundo_52271.php

Experian (2013). Estudio hábitos de compra online y offline en Retail (s.n). Recuperado de <http://www.experian.es/prensa/estudio-habitos-compra-online-offline->

[consumidor-espanol.html](#)

INDITEX (marzo de 2015). Resultados consolidados Ejercicio 2014. Recuperado de http://www.inditex.com/es/media/financiamiento_results

INE, (2013). Encuesta Anual de Comercio 2013. Recuperado de www.ine.es/prensa/np894.pdf

Lorenzo, A. y Romera, J. (10 de junio de 2014). Amazon desploma sus ventas un 66 % en España. Recuperado de <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/5848533/06/14/Amazon-desploma-sus-ventas-el-66-en-Espana-y-pierde-mas-de-14-millones.html>

Nafría, Ismael (1 de septiembre de 2014). La multimillonaria apuesta de Amazon. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20140901/54414177430/la-multimillonaria-apuesta-de-amazon-por-el-largo-plazo-en-cifras.html>

Riaño, P. (11 de junio de 2014). Inditex teje una red de ocho almacenes logísticos. Recuperado de <http://www.modaes.es/empresa/20140611/inditex-teje-una-red-de-ocho-almacenes-logisticos-exclusivos-para-la-red-para-acelerar-su-negocio-online.html>

Sperperato, Mauro (21 de marzo de 2013). 4PI, ¿qué es y cuando se usa?. Recuperado de <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/66461-4pi-que-es-y-cuando-se-usa->