



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

TRABAJO FINAL DE GRADO

**NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO EN EL
SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN
COMERCIAL: UN ESTUDIO DE CASOS**

CURSO ACADÉMICO: 2018/2019

Autora: Nerea Alonso Giménez
Tutora: Alicia Mateos Ronco

Valencia, septiembre de 2019

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	5
ÍNDICE DE TABLAS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. RESUMEN EJECUTIVO	7
1.2. MOTIVACIÓN	7
1.3. OBJETIVOS	8
1.4. METODOLOGÍA	8
2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	10
2.1. APROXIMACIÓN AL SECTOR	10
2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	20
2.3. EVOLUCIÓN DEL SECTOR	35
3. MODELOS DE NEGOCIO DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL	50
3.1. MODELOS DE NEGOCIO TRADICIONALES.....	50
3.2. MODELOS DE NEGOCIO ACTUALES.....	53
4. CASO EL CORTE INGLÉS	63
4.1. LA EMPRESA	63
4.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN	63
4.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	65
4.4. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA	67
4.5. PROVEEDORES.....	71
4.6. LOGÍSTICA.....	73

4.7. RECURSOS HUMANOS	76
4.8. RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	80
4.9. ANÁLISIS DAFO DE EL CORTE INGLÉS.....	82
5. CASO AMAZON.....	83
5.1. LA EMPRESA	83
5.2. HISTORIA Y EVOLUCIÓN	84
5.3. FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	85
5.4. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA	87
5.5. PROVEEDORES.....	90
5.6. LOGÍSTICA.....	93
5.7. RECURSOS HUMANOS.....	96
5.8. RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	99
5.9. ANÁLISIS DAFO DE AMAZON	103
6. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS.....	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Gráfico del modelo de ciclo de vida de un producto con sus fases

Figura 2.2. Gráfico de la previsión de la tasa de fecundidad

Figura 2.3. Gráfico de la pirámide de la población española

Figura 2.4. Gráfico de la evolución (miles) del número de hogares de una persona

Figura 2.5. Gráfico del número de extranjeros inscritos en el padrón, en millones

Figura 2.6. Porcentaje que el comercio minorista (CNAE 2009, división 47) supone sobre el valor añadido bruto del total de la economía

Figura 2.7. Porcentaje de ocupados en el comercio minorista (CNAE 2009, división 47) sobre el total de la economía

Figura 2.8. Número de empresas activas en el comercio minorista (CNAE 2009, división 47)

Figura 4.1. Evolución de la facturación de El Corte Inglés desde el 2007 hasta el 2015 (en millones de euros)

Figura 4.2. Evolución de los ingresos declarados por Amazon en España desde el 2011 hasta el 2018 (en millones de euros)

Figura 5.1. Gráfico explicativo de *La Teoría de la Larga Cola*

Figura 5.2. Gráfico de la evolución anual de los empleados totales de Amazon en España en el período del 2011 al 2018

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2017 y T1 2018

Tabla 2.2. Evolución de algunos agregados macroeconómicos en el conjunto de actividades económicas recogidas por la CNAE desde 2006 hasta 2016

Tabla 2.3. Evolución de algunos agregados macroeconómicos en la actividad del comercio al por menor desde 2006 hasta 2016

Tabla 2.4. Ranking mundial de las cinco principales empresas de retail según datos de ventas

Tabla 2.5. Ranking nacional de las cinco principales empresas de retail (CNAE 2009, división 47) según su nivel de facturación

Tabla 2.6. Ranking nacional de las cinco principales empresas de retail (CNAE 2009, división 47) según su tasa de popularidad

Tabla 4.1. Análisis DAFO de la empresa El Corte Inglés

Tabla 5.1. Análisis DAFO de la empresa Amazon

Tabla 6.1. Principales diferencias entre las empresas estudiadas

1. Introducción

1.1. Resumen ejecutivo

El sector de la distribución comercial está viviendo importantes cambios en los últimos años, como consecuencia de la irrupción de nuevos modelos de negocio, basados en las ventas on-line, que están transformando profundamente los sistemas de comercialización tradicionales.

En este contexto, las empresas del sector se están viendo empujadas hacia estas nuevas formas de operar, como vía ineludible para mantener su ventaja competitiva y no quedar al margen del dinamismo del sector. Desarrollar las ventas on-line, mejorar las condiciones y tiempos de entrega y potenciar el uso de las redes sociales para mejorar la interacción con el consumidor, sin descuidar el servicio en las tiendas físicas, son los principales retos a los que se enfrentan.

Este TFG analiza el impacto de la introducción de estos nuevos modelos de negocio, especialmente la venta online, en las empresas del sector de la distribución en España.

Este sector ha permanecido en el mercado mucho tiempo con el mismo modelo de venta, liderado por las grandes empresas ya establecidas. Sin embargo, la entrada de nuevas empresas con nuevas ideas y métodos de venta ha influido significativamente, afectando a la cuota de mercado tanto de las distribuidoras más maduras como de aquellas con menor antigüedad y experiencia.

Mediante la metodología del caso-estudio, seleccionando para ello casos representativos del sector que puedan proveer la información necesaria, se analizará el impacto y la reciente evolución de las empresas para lograr adaptarse a los nuevos tipos de mercado.

Palabras clave: Distribución comercial, modelos de negocio, venta online

1.2. Motivación

Esta idea de TFG surge del interés y la inquietud por investigar cómo incide en el mercado y en las empresas tradicionales dedicadas al sector de la distribución comercial, como gran potencia dentro del ámbito nacional, la entrada de nuevas

empresas dotadas de un alto componente tecnológico e innovador más adaptadas a la mentalidad y el comportamiento del consumidor actual.

Estas nuevas empresas, basadas fundamentalmente en el comercio electrónico y el uso de la tecnología, han arrebatado una importante cuota de mercado a empresas que han sabido sobrevivir y mantenerse en el sector durante distintos períodos en el tiempo, con cambios tanto económicos como culturales, haciendo necesaria de nuevo su transformación e innovación para conseguir adaptarse de nuevo con el objetivo de sobrevivir a los tiempos venideros con éxito.

1.3. Objetivos

A través de la elaboración de este estudio de casos, el principal objetivo que se pretende es conocer cómo ha ido evolucionando el sector de la distribución comercial en el tiempo, teniendo en cuenta que se han incorporado nuevos modelos de negocio en el mercado, a las que sólo las grandes empresas se han logrado adaptar.

Para alcanzar este objetivo, es necesario lograr varios objetivos secundarios que constituyen los siguientes apartados del TFG, tales como:

- En primer lugar, es necesario conocer el sector en todos los aspectos, así como su entorno, y describir cómo ha sido su evolución en el tiempo.
- El segundo, es identificar las características de los modelos de negocio tradicional y cómo ha sido la aparición de los modelos más actuales y el impacto causado sobre los primeros.
- Y el tercero y último, consiste en ejemplificar un modelo de negocio de origen tradicional y uno actual y observar cuáles son sus principales similitudes y diferencias en los aspectos más relevantes.

1.4. Metodología

La metodología empleada para la realización de este TFG es el estudio de casos, siendo una técnica de investigación caracterizada por un proceso de búsqueda y el análisis sistemático de uno o varios casos, que para este trabajo son El Caso El Corte Inglés y el Caso Amazon.

Además, he empleado la consulta a fuentes estadísticas y documentales para obtener información relevante para el estudio realizado.

Concluimos en que a través de esta metodología se pretende conseguir los objetivos marcados previamente en el punto anterior.

2. Análisis del sector de la distribución comercial

En primer lugar, cualquier empresa del mercado, debería estudiar el contexto en el que opera. Para ello, hay que analizar el sector y la competencia, además de los consumidores potenciales.

Para observar el sector y la competencia, sería interesante conocer el tamaño del sector, cómo ha evolucionado durante los últimos años, el número de competidores del mercado actual o las posibles barreras de entrada y de salida.

Para analizar a los consumidores, destacaríamos el conocer el tamaño de la población junto con la tendencia evolutiva, los hábitos de vida y consumo, los gustos y preferencias o el nivel de satisfacción de los clientes con las empresas ofertantes actuales en el mercado.

Todo ello, permite a las empresas tener un mayor conocimiento sobre aquello en lo que invertir y producir para poder satisfacer las necesidades de los consumidores potenciales y, además, aportar un valor diferencial con respecto a la competencia mediante el que consiga destacar sobre el resto, a pesar de los posibles cambios que experimente el mercado.

Para poder realizar un análisis en profundidad, primero procederemos a hacer una aproximación al sector de la distribución comercial para observar las posibles peculiaridades y, posteriormente, realizaremos un análisis del entorno observando tanto el macro entorno como el micro entorno, así como un análisis de la evolución del sector.

2.1. Aproximación al sector

El concepto de distribución comercial lo podemos entender de dos modos distintos según el enfoque. Esto es, la distribución comercial como un sector de la economía o bien como uno de los procesos empresariales (Casares y Rebollo, 2005).

Como *sector de la economía*, podemos entender la distribución comercial como un nexo entre la producción y el consumo, a través del cual se pueden controlar los desajustes entre ambos, es decir, tanto el origen como el destino del producto. Por ello, entendemos que es la manera de ajustar la oferta de las empresas con la demanda de los consumidores. Todo ello teniendo en cuenta la existencia de los intermediarios comerciales, sabiendo que pueden o no formar parte de este ajuste entre la oferta y demanda. Estos intermediarios, pueden ser distribuidores o no

distribuidores, pero en este trabajo analizaremos el caso de los distribuidores. Estos son aquellos que integran a los comerciantes, que adquieren la propiedad de las mercancías que revenden, pudiendo ser mayoristas o minoristas.

Podemos decir que la relevancia de la distribución comercial en las economías modernas se ha visto alterada de manera significativa por la evolución de los mercados. Esta evolución ha sido causada por las transformaciones en las pautas de consumo y con ello, los cambios en las prestaciones comerciales para poder satisfacerlas, derivando en una gran variedad de formatos comerciales y de servicios para su oferta.

La distribución comercial es un sector clave dentro de la economía española, por ser un sector estratégico dentro de esta, y por las consecuencias que puede ocasionar un sistema de distribución poco eficiente o competitivo.

Como hemos comentado previamente, el objetivo de la distribución comercial trata de ajustar la oferta y la demanda para dar paso de esta manera al consumo de los productos comercializados, mediante la producción de una serie de utilidades que describimos a continuación:

- **Utilidad de lugar:** es la que hace posible el acercamiento físico entre el punto de fabricación y el punto de consumo, de modo que, todo aquello producido en otros países para llegar al resto del mundo, tiene que transportarse.
- **Utilidad temporal:** es la que permite la adecuación de la producción y el consumo en los diferentes momentos del año, puesto que hay productos que sólo están disponibles durante ciertas épocas del año, como es el caso de algunas frutas y verduras, y para poder disponer de ellos en épocas de no producción, es necesario su almacenamiento.
- **Utilidad de forma:** es la que consigue que la presentación del producto sea en la forma adecuada para su consumo, de modo que, a pesar de que los fabricantes produzcan en grandes cantidades de producto para aprovechar las llamadas economías de escala, al consumidor se le presentan en unidades sueltas de producto o ciertas unidades de este en su correspondiente caja.
- **Utilidad de la posesión:** es la encargada de la transmisión de la propiedad, así como de proporcionar la información necesaria sobre lo distribuido, puesto que, al pagar por la mercancía se entiende la libre disposición de esta para su uso, generando información relevante para los miembros del canal de distribución sobre las características de los productos, sus precios, las promociones y descuentos, etcétera.

Como *proceso empresarial*, la distribución comercial integra el flujo de creación de valor de cualquier compañía, así como forma parte de la estrategia comercial y de marketing, para hacer posible que el producto esté disponible para su consumo por el cliente, y todo ello al menor coste posible para la empresa.

Podemos decir que es un elemento clave del marketing-mix de una empresa, siendo básica como nexo entre el producto y los consumidores. Es por ello que un buen sistema de distribución comercial tiene que satisfacer los factores de tiempo, lugar y cantidad (Udiz, 2013).

Después de realizar una descripción de estas dos acepciones del término de distribución comercial, vamos a pasar a analizar la estructura y estrategia de esta, así como los canales de distribución e intermediarios, como integrantes de estas.

2.1.1. La estructura de la distribución comercial

La estructura de la distribución comercial está basada en los canales de distribución utilizados. Como con el concepto de distribución comercial, podemos encontrar dos acepciones para los canales de distribución. Para el *ámbito de la economía*, el canal de distribución es el que da lugar a los sistemas de distribución, la vía por la que se ajusta el intercambio entre la oferta y la demanda. Y en el *ámbito de la empresa*, este es el camino por el que se decide que serán adquiridos los productos que la empresa comercializará, todo ello en función del posicionamiento de esta (Soret, 2006)

A su vez, podemos decir que la estructura de la distribución comercial tiene *dos dimensiones*, en función del contenido de los flujos generados en el canal de distribución:

- *Dimensión transaccional*: se refiere a los canales que integran los flujos que a continuación describimos, cuyo objetivo es la transacción comercial a lo largo del canal, interviniendo en la selección de los intermediarios comerciales, y con el objetivo final de la transmisión del bien o servicio distribuido:
 - **Flujo de negociación**: se trata de aquel en el que se transmite la propiedad de los productos mediante los acuerdos entre miembros del canal a través de un contrato de compraventa con sus condiciones generales como son los precios o los plazos de pago.

- **Flujo financiero:** en el que se analizan los mecanismos de financiación del canal, a través de los denominados aplazamientos de pago entre empresas, que consisten en que los distribuidores paguen a posteriori de que los fabricantes han entregado la mercancía comercializada.
 - **Flujo de información:** aquel en el que se reflejan las propuestas comerciales dentro del canal de manera descendente, a pesar de que también se proporciona información de manera ascendente en el canal, sobre propuestas de mejora de los productos o del servicio por el que se distribuyen
 - **Flujo de riesgo:** el que refleja el riesgo al que se puede incurrir con la transmisión de los productos comercializados, por diferentes motivos tales como la depreciación de los bienes, el deterioro de estos, el descenso de la demanda, etcétera.
- *Dimensión logística:* entendida como aquella en la que los canales engloban las actividades de distribución con el objetivo de conseguir el movimiento físico de los productos. Los flujos comprendidos, que describiremos a continuación, definen la logística para la transmisión de los productos, la cual puede ser inversa, en el caso de que los productos tengan que volver al origen, en casos como el de los bienes defectuosos, o como parte de un proceso productivo nuevo en el caso del reciclado, etcétera. Los flujos son los siguientes:
 - **Flujo de pedido:** aquel que da comienzo al proceso logístico, que se inicia con la orden de pedido y que da paso a los siguientes flujos. Podemos afirmar que las tecnologías de la información han podido mejorar el nivel de respuesta del canal.
 - **Flujo de almacenamiento:** como hemos comentado previamente, hay productos que no se comercializan en el momento en el que se fabrican, como por ejemplo en el caso de productos estacionales, y por ello se requiere del almacenamiento de estos teniendo en cuenta la estimación de ventas según los requerimientos de los consumidores.
 - **Flujo de transporte:** es aquel que da paso al desplazamiento físico de los productos a los diferentes destinos integrados dentro del canal, como pueden ser fábricas, almacenes, tiendas o puntos de venta, domicilios, etcétera. Es muy común que para este flujo se recurra a la subcontratación de empresas de transporte o logistas.

Una vez analizada la estructura de la distribución comercial a través de sus dos dimensiones, así como de los flujos integrados en estas, pasamos a describir la estrategia de distribución comercial.

2.1.2. La estrategia de distribución comercial

Como hemos comentado previamente, la distribución comercial se puede entender como uno de los procesos de la empresa productora, en cuanto a la planificación comercial y de marketing. Es por eso que tiene una influencia directa en los resultados empresariales (Sainz de Vicuña, 1996).

Dentro de este proceso, las empresas se encargan de especificar aquellos objetivos que se plantean conseguir mediante su política de distribución comercial, que a su vez vienen definidos en sus objetivos comerciales y de marketing y previamente, en los objetivos generales de la empresa. Es por ello que cualquier estrategia de distribución es la responsable de que se escoja el mejor canal de distribución, entendiendo como mejor aquel que suponga un coste menor para la empresa, siempre y cuando se cumplan con las expectativas de los consumidores acerca del producto, así como del servicio requerido para ofertarlo. Es posible la comercialización de ciertos productos sin publicidad o promoción, pero al igual que no es posible la venta de un producto sin su existencia, tampoco lo es sin su distribución, puesto que precisamente esta es la encargada de que se comercialice el producto, siempre cumpliendo las características, entre las que incluimos el precio, que se contemplan en la estrategia comercial de la empresa.

La relevancia o magnitud de la distribución comercial, la podemos observar según su incidencia en el resto de componentes del marketing-mix, los cuales hemos nombrado previamente. En el caso de la estrategia de producto, esta puede corresponderse desde la venta con un distribuidor renombrado hasta la comercialización en tiendas de descuento. En cuanto a la estructura de precios de una empresa contemplada en su estrategia comercial, está basada en la selección de un número limitado de distribuidores del producto o bien, una distribución masiva de este. Por último, la estrategia de publicidad o promoción, tiene que ver con si la venta es directa al consumidor o se utilizan intermediarios comerciales para esta.

Es por eso que el fabricante tiene que conocer la relevancia de la distribución comercial dentro de su estrategia comercial, para entender las posibilidades distributivas con las que cuenta, teniendo en cuenta que influyen directamente:

- **Las características del producto:** tales como el precio, su percibibilidad, el tamaño, su complejidad e incluso el posicionamiento. A través de estas se puede estudiar el nivel de servicio necesario para poder ayudar al cliente en lo necesario.
- **El mercado:** se refiere a los consumidores potenciales del producto o bien ciertas características de estos, como pueden ser sus gustos y hábitos de compra o su situación geográfica.
- **Las organizaciones participantes:** engloba al fabricante, los intermediarios comerciales, los competidores y los poderes públicos.

A continuación, y como hemos introducido previamente, vamos a tratar de describir la relevancia de la selección de los canales de distribución y los intermediarios comerciales.

1. Elección del canal de distribución

Con el mayor uso de Internet y el comercio electrónico, ha habido transformaciones en los canales de distribución, con el fin de lograr adaptarse a las nuevas tecnologías. Es por eso que, mediante este tipo de distribución, la distancia entre los consumidores finales y los productores se reduce, en lo que se refiere a la longitud del canal. Todo ello, a pesar de que los canales tradicionales continúan funcionando con total normalidad (Escuela de Negocios, 2016).

Podemos hacer una distinción entre dos tipos de canales tradicionales:

- **Canal directo:** aquel en que la propia empresa se encarga de que el producto llegue a manos del consumidor final, sin necesidad del empleo de intermediarios comerciales. La empresa no necesita de contratación externa para el almacenaje, transporte o atención al cliente, puesto que se encargan directamente de toda la cadena de distribución.
- **Canal externo:** se trata de aquel canal en el que se la empresa fabricante del producto contrata a otra empresa la distribución y comercialización de este. Por lo tanto, se emplea el uso de intermediarios comerciales, y en función de cuántos estén involucrados en el proceso, podemos diferenciar tres tipos de distribución externa:

- *Corto*: aquel en el que únicamente aparece un intermediario, al que llamamos minorista, que se encarga de distribuir el producto al consumidor final.
- *Largo*: se refiere a aquel en el que intervienen dos intermediarios comerciales. En primer lugar, el fabricante aporta el producto a un mayorista, después este le entrega el producto a un minorista y este último, al consumidor final. Este tipo de distribución es el más común en pequeñas empresas.
- *Doble*: es aquel en el que, además de un mayorista y un minorista, también aparece un tercer agente distribuidor, participando en la comercialización del producto, como es el caso de las franquicias.

La empresa tiene que ser capaz de escoger el tipo de canal que resulte más adecuado para ella en función de ciertos aspectos como pueden ser los costes ocasionados, el tipo de mercado al que se dirige, su estrategia comercial, etcétera.

Además del tipo de canal, también es muy importante la selección de la longitud de este, en cuanto a si prefiere distribuir al consumidor final de manera directa o a través de intermediarios comerciales y, en este último caso, cuántos de ellos. Esta decisión es complicada, puesto que conlleva responsabilidad y riesgos que la empresa tiene que decidir si asume directamente o indirectamente, a través de intermediarios comerciales.

Por último, la empresa también tiene que decidir cuál va a ser la cobertura del canal escogido. Con esto nos referimos al grado de presencia que va a tener el producto comercializado en el mercado a través de los canales escogidos. Este puede comercializarse en el mayor número de establecimientos posible, en el caso de la distribución intensiva; en ciertos establecimientos que reúnan las características escogidas, en el caso de la distribución selectiva; o bien, en un único punto de venta por área definida de mercado, en el caso de la distribución exclusiva.

Vamos a realizar una breve descripción de cada tipo de distribución en función de la cobertura del canal mencionadas, para observar en qué situaciones sería óptima para cada producto o modelo de negocio, puesto que cada una de ellas tiene ventajas e inconvenientes.

El objetivo de la *distribución intensiva* es llegar al mayor número de puntos de venta y así obtener el máximo potencial de ventas. Este tipo de distribución es la adecuada para aquellos productos que son de compra habitual y que el cliente adquiere de manera indiferente en un establecimiento u otro. Aquellos productos que

son altamente demandados y tiene un valor unitario bajo. La ventaja de este sistema de distribución sería la accesibilidad y facilidad de compra para el cliente. Y el inconveniente sería el coste para la empresa y la pérdida de control sobre el producto.

Con la *distribución selectiva* se pretende seleccionar los puntos de venta considerados más adecuados para la comercialización del producto. Este sistema de distribución sería indicado para los productos diferenciados o aquellos de compra reflexiva. Aquellos productos para los que se realiza una búsqueda más exhaustiva en cuanto a comparaciones se refiere y que no se pueden obtener en todos los sitios si se buscan ciertas características específicas. El fabricante del producto limita el número de establecimientos en los que se comercializa para dar una imagen de marca y producto. La ventaja de este tipo de distribución sería que la empresa fabricante ejerce control sobre el canal y sobre los precios de venta. Y el inconveniente sería que es más complicado fabricar un producto que pueda ser diferenciado por el consumidor y es de más difícil acceso para este.

Por último, la *distribución exclusiva* implica que se reserva la venta exclusiva del producto a un intermediario concreto en un área de mercado determinada. Esta sería la estrategia de distribución más adecuada para aquellos productos altamente diferenciados por los consumidores y con una fuerte imagen de marca. La ventaja de este sistema distributivo sería que el fabricante del producto posee un control total sobre la distribución del producto, puesto que se establecen condiciones en el denominado contrato de concesión, tales como el precio, los objetivos, la formación requerida, el personal necesario, etcétera. Y el inconveniente sería que se necesita realizar una fuerte inversión para la comercialización mediante este tipo de distribución.

2. Evaluación del desempeño del canal

Como en cada decisión estratégica que se lleva a cabo, hay que implementar un sistema de control para evaluar que tanto el canal escogido como su gestión han sido las adecuadas, en base a los objetivos planteados. Hay que tener en cuenta que toda evaluación se basa en dos aspectos: cuantitativos y cualitativos. Por ello, en cuanto al aspecto cuantitativo, hay que observar que se ha conseguido el mayor rendimiento económico mediante el nivel de servicios óptimo para la venta del producto escogido. Y en cuanto al aspecto cualitativo, no hay que olvidar que todo análisis cuantitativo viene dado por ciertos requerimientos cualitativos que hacen que sea posible e influyen sobre el rendimiento (Stern *et al*, 1998).

En lo que se refiere a los *indicadores cuantitativos*, hay que observar el volumen de ventas generado por el distribuidor para el fabricante, en base a la competencia y el mercado; el nivel de costes por contratar al distribuidor según los rendimientos generados y el crecimiento del volumen de negocio con la participación del distribuidor. Con todo ello, el fabricante ha de considerar si es rentable operar con este distribuidor y si será una fuente de ingresos para este.

Y en cuanto a los *indicadores cualitativos*, hay que comprobar si el distribuidor tiene la capacidad comercial requerida por la empresa para llevarla al éxito, cómo ha sido el nivel de participación del distribuidor y los problemas ocasionados, si ha recibido quejas de los clientes sobre el distribuidor que no se hayan intentado solucionar, etcétera.

Mediante esta evaluación, se llegará a conclusiones que permiten que la empresa se replantee y pueda modificar el funcionamiento del canal escogido, en caso de que fuera necesario. Todo ello, siempre teniendo en cuenta que pueden llegar a ser más beneficiosas las ventajas ocasionadas por el cambio, que los riesgos de alterar las relaciones existentes. Con ello, también puede modificarse la estrategia comercial de la empresa, que puede derivar en unos importantes costes por la selección de un canal inadecuado. Además, en el caso de que el producto comercializado sufriera algún cambio, podría afectar directamente a la forma en la que es distribuido.

Para explicar esto, podemos poner el ejemplo del modelo del ciclo de vida del producto. Como ya sabemos, este está compuesto por cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez, declive.

Figura 2.1. Gráfico del modelo de ciclo de vida de un producto con sus fases



Fuente: Espinosa (2018)

En este caso, en la *fase de introducción* la falta de conocimiento sobre el producto a comercializar por parte de los distribuidores, al ser un producto que todavía no ha pasado la prueba del mercado, hace que el fabricante tenga que seleccionar un sistema de distribución selectiva o exclusiva. Sin embargo, con el aumento de la demanda que se produce en la *fase de crecimiento*, permite que la empresa pueda optar por el sistema de distribución intensiva y seleccionar canales de distribución con los que obtener altos volúmenes de ventas, empleando para ello mayoristas o cadenas distributivas. Pasada esta fase y entrando ya en la *fase de madurez*, en la que el producto ya está establecido en el mercado con unas ventas estabilizadas, la empresa tiene que asegurarse de que el producto va a continuar estando presente en el mercado y garantizar que el servicio ofertado a los clientes no puede ser mejorado por la competencia. Todo ello teniendo en cuenta que, en comparación con la etapa anterior, los beneficios se ven afectados negativamente, por esfuerzos que tiene que realizar la empresa para continuar con su presencia en el mercado, como pueden ser los descuentos o promociones comerciales. Y ya para finalizar, en la *fase de declive*, se ha de emplear una distribución selectiva para no verse tan comprometidos con el mercado y poder así marcarse como objetivo la búsqueda de los intermediarios comerciales que resulten más rentables para la empresa.

3. Selección de los intermediarios comerciales

En el caso de que la empresa seleccione un canal de distribución externo o indirecto, tendrá que escoger el o los intermediarios comerciales que vayan a intervenir en su sistema distributivo de manera más eficiente para introducir sus productos en el mercado. Es por ello que, para la selección de los intermediarios comerciales, es necesario realizar una investigación sobre los candidatos. Hay que tener en cuenta que, este grado de investigación dependerá del riesgo asociado a su elección. Por lo tanto, cuando la relación contractual que se vaya a establecer con el distribuidor vaya a ser para el largo plazo, habrá que preocuparse de estudiar al máximo su calificación crediticia, así como su política de ventas como distribuidor (en el caso de las franquicias). También habrá que estudiar con mayor detenimiento a los candidatos en el caso de que la imagen del producto, y por lo tanto de la empresa, se pueda ver afectada por su sistema de distribución.

Por último y para finalizar con la aproximación al sector, después de hacer una introducción al sector de la distribución comercial, vamos a realizar una breve clasificación del sector con respecto a su actividad económica.

El sector de la distribución comercial es muy amplio, pero si nos referimos a la venta al consumidor (que es el caso que vamos a analizar en este trabajo), este se compone por un conjunto de actividades englobadas en el comercio al por menor, pertenecientes al grupo G según los códigos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas del 2009 (CNAE). Dentro de este grupo, se integran diversas actividades, entre las que se encuentra el Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas, con el código 47, con sus derivados subcódigos (según el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009).

2.2. Análisis del entorno

Para poder conocer más en profundidad la situación del sector, es necesario adentrarnos en todo lo que lo envuelve, su entorno, para así poder tener una idea más precisa de las acciones que se podrán llevar a cabo, así como tener en cuenta sobre qué límites pueden actuar las empresas que lo formen. Para ello, vamos a estudiar los factores externos mediante el análisis PESTEL, vamos a analizar las cinco fuerzas de Porter para el sector en concreto y, por último, haremos un análisis de la competencia dentro del sector.

Análisis externo (PESTEL)

Una herramienta muy útil para conocer los factores que afectan al entorno genérico de un sector o una empresa en concreto, es el análisis PEST, compuesto por los distintos ámbitos que podemos clasificar como: Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico. Pero, además podemos analizar las últimas vertientes que formarán el PESTEL, que son la Ecológica y la Legal, de esta manera tendremos un conocimiento más completo de todas las situaciones externas al sector o a la empresa, las cuales resultan incontrolables y, obtendremos una visión más amplia de aquello que influye en su evolución.

1. Factores Políticos

La intervención del gobierno en los negocios afecta a la actividad de las empresas, siendo algunas de ellas más vulnerables a los vaivenes políticos, como es el caso de las pequeñas empresas.

Cuando en un país se convive en un ambiente político complicado, derivado de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo

para la actividad económica de las empresas y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera.

Si hablamos de los factores políticos en España, lo primero que podemos destacar es que el país ha sufrido y sigue sufriendo duros momentos políticos, generando de esta manera inestabilidad de gobierno y, por tanto, dificultad para las empresas a la hora de llevar a cabo su actividad económica con normalidad. Es importante mencionar que, dependiendo del equipo de gobierno que esté al frente del país, las empresas deberán de actuar de distinta manera en ciertos aspectos, según la normativa o medidas que estos decidan llevar a cabo.

Como hemos comentado, España ha pasado por momentos políticos bastante complicados. Con motivo de la crisis económica, el Gobierno incrementó las ayudas y los recursos para la reactivación empresarial y el fomento de la creación de empleo en España.

2. Factores Económicos

Tras la fase de recesión sufrida, en la que parte de la economía global se encontraba inmersa, poco a poco los mercados internacionales se han ido recuperando. Pero si analizamos la coyuntura mundial, ésta se resume en inestable con un alto riesgo de volatilidad.

Podemos decir que España ha atravesado por una etapa de recuperación económica sucedida durante los últimos cuatro años. En 2018, la economía experimentó un crecimiento a una tasa aproximada del 2,5%, según el Fondo Monetario Internacional (a partir de ahora FMI) en 2018, que podemos asociar principalmente al sector de construcción y al incremento del gasto público. A pesar de ello, por el descenso del consumo en los hogares y una bajada relevante de las inversiones comerciales, a su vez con dificultades estructurales como un presupuesto nacional fuera del equilibrio y un déficit fiscal y una deuda pública altos, hicieron que esta tasa de crecimiento fuese la más lenta desde el año 2014. Así, el FMI considera una desaceleración en la economía de España durante los años 2019 y 2020 (FMI, 2018 a), con un 2,2% y un 1,1% respectivamente, todo ello en medio de la incertidumbre política en la que se encuentra el país, el posible aumento de la presión fiscal, un crecimiento internacional más debilitado y el aumento del proteccionismo.

En cuanto a las finanzas públicas, con un 2,7% de déficit presupuestario en 2018, este tendría que permanecer estable durante los próximos años. Sin embargo, la deuda pública se estabilizó en un 97,2% del PIB, que asciende a casi el triple de la cifra

antes de la crisis económica y financiera del 2008. Las áreas de mayor relevancia continúan siendo las reformas estructurales que aportan a las regiones autónomas una mayor estabilidad presupuestaria, así como financiera. Existen otro tipo de modificaciones o reformas pendientes como mejorar las condiciones de empleo o la innovación tecnológica para diversificar la economía española. En el caso de la inflación, esta se situó en un 1,7% en 2018, según el FMI (2018 b).

En lo que se refiere a la tasa de desempleo, esta ha disminuido en España a pesar de continuar siendo muy elevada, situada en un 15,3%, pero con previsión de una reducción en 2019 y 2020 con un 14,7% y un 14,3% respectivamente (FMI, 2018 c) Pero uno de los problemas a los que se enfrenta España en cuanto al mercado laboral es el bajo nivel de población activa si lo comparamos con la población laboral potencial, lo que implica que se abandona la búsqueda activa de empleo. También comentar que España es un país con desigualdades marcadas, con el 21,5% de la población viviendo bajo el umbral de la pobreza (situado en 8.500,00€ al año) según El Instituto Nacional de Estadística (a partir de ahora INE) (INE, 2018 g) y los gastos sociales considerados en el presupuesto público representando únicamente el 16% aproximadamente del PIB, si lo comparamos con el promedio de la Unión Europea, que asciende a un 18,8% según el Eurostat (últimos datos disponibles, 2017 a).

Por otra parte, si hablamos de los sectores económicos, como bien sabemos podemos distinguir la agricultura, el sector industrial y el sector terciario o de servicios.

El *sector de la agricultura* contribuye aproximadamente un 2,6% al PIB español, empleando un 4% de la fuerza laboral (Banco Mundial, 2018 a). España recoge casi un millón de empresas agrícolas y ganaderas, cubriendo alrededor de 30 millones de hectáreas de tierra. El país es el mayor productor mundial de aceite de oliva, así como el tercer productor mundial de vino, y también es uno de los mayores productores de naranjas del mundo. Podemos decir que el principal cultivo es el del trigo, la remolacha azucarera, la cebada, el tomate, las aceitunas, los cítricos, las uvas y el corcho. En el caso de la ganadería, es muy importante la crianza de los cerdos y el ganado.

El *sector industrial* representa el 21,9% del PIB (Banco Mundial, 2018 c), dando empleo al 19,3% de la fuerza laboral. La industria manufacturera es la que consideramos la más importante, puesto que representa el 82% de la producción total. Esta última, liderada por textiles, procesamiento industrial de alimentos, hierro y acero, máquinas navales e ingeniería. Nuevos sectores como son el de la subcontratación de la producción de componentes electrónicos, la tecnología de la información y las telecomunicaciones, podemos apreciar que ofrecen un alto potencial de crecimiento.

Por último, el *sector terciario* contribuye un 67% del PIB (Banco Mundial, 2018 b), empleando a más del 76,6% de la población activa, por lo que observamos que es el

sector más potente en España. El sector turístico es una parte fundamental de la economía española, siendo la principal fuente de ingresos de España, puesto que es el segundo destino turístico más popular del mundo, con aproximadamente 82 millones de turistas al año. El sector bancario es también importante, estando compuesto por 12 grupos bancarios e incluyendo a su vez 59 bancos privados, 2 bancos de ahorro y 63 bancos cooperativos.

3. Factores Socioculturales

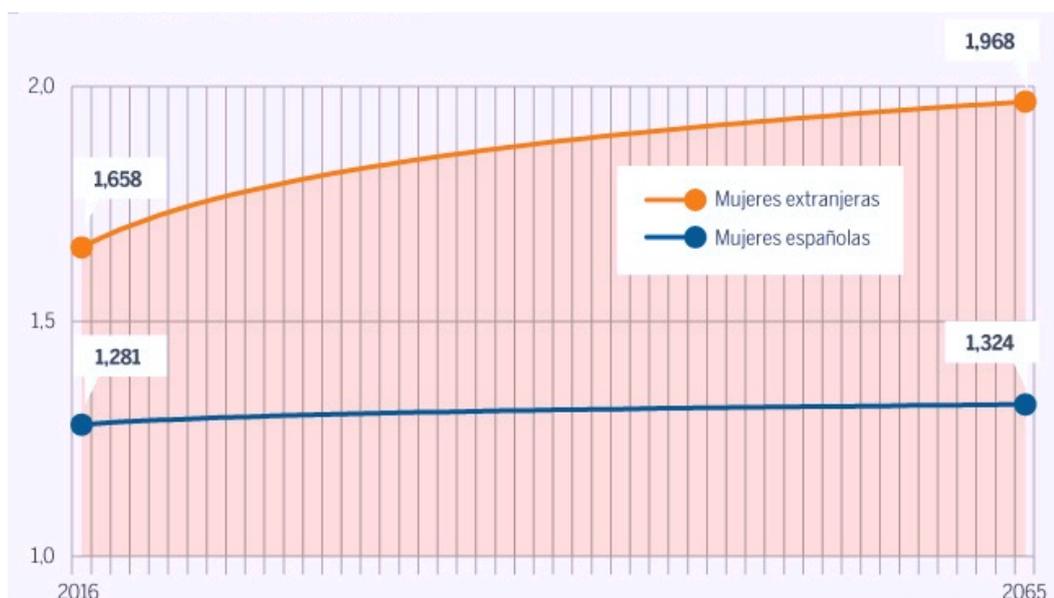
Está claro que, tanto los factores políticos como los económicos, afectan a los consumidores en muchos aspectos. Pero conocer el estilo de vida, los cambios en este, la calidad de vida o las modas de la sociedad, puede ser determinante para un sector o una empresa para poder definir las políticas de actuación adecuadas. Estos cambios sociales afectan tanto a la estructura demográfica de la población como a las costumbres, comportamientos, valores y modas entre otros.

Podemos decir que varios fenómenos sociodemográficos tienen un fuerte efecto en el devenir de España, tales como:

- **Natalidad**

Los últimos datos de natalidad no han hecho más que confirmar que en la actualidad se tienen menos hijos. Según la Estadística del Movimiento Natural de la Población del INE (2007) en la primera mitad de 2007 (período anterior a la recesión económica) se produjeron en España 187.703 nacimientos, es decir, un 6,3% menos que en el mismo periodo del año anterior. Una tendencia que se inició en 2008, con el estallido de la crisis, se interrumpió en 2014, y ha continuado los años posteriores, a pesar de la recuperación económica, hasta llegar a los 393.181 nacimientos en 2017 y 369.302 nacimientos en 2018 (INE, 2018 d). El retroceso, además, es común en todo el país, ya que solo hubo aumentos en la ciudad autónoma de Melilla. En el conjunto de la Unión Europea, España es uno de los dos países con menor tasa de fecundidad, de 1,34 niños por mujer en 2016, al igual que Italia. Esta cifra contrasta con los 1,92 niños por mujer que se dan de media en la vecina Francia y con los 1,6 de media de la Unión (Eurostat, 2017 b). También España es el país europeo donde se tiene el primer hijo más tarde, a los casi 31 años, frente a los 29 años de media de la UE.

Figura 2.2. Gráfico de la previsión de la tasa de fecundidad



Fuente:

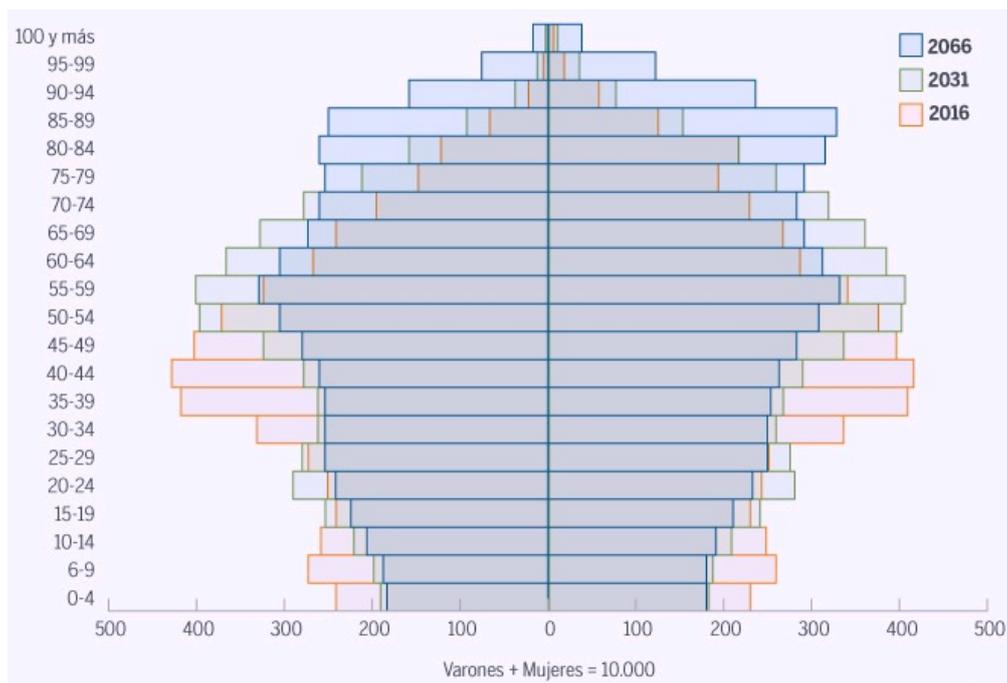
Instituto Nacional de Estadística (2018 d)

Además, las perspectivas no son muy favorecedoras. De acuerdo con las proyecciones del INE, hasta 2065, la tasa entre las madres españolas no llegará a 1,4 hijos por mujer, aunque eso sí, entre las madres extranjeras que viven en España pueden superar los 1,9 hijos, una cifra más cercana a la media europea. El elevado nivel de desempleo juvenil, las dificultades para encontrar un empleo estable y formar una familia, el complicado acceso a la vivienda y el golpe de la crisis económica, que se ha cebado con el colectivo que se encuentra en edad de tener hijos, son los argumentos que explican esta tendencia.

- **Pirámide invertida**

Justamente es una consecuencia de la tendencia anterior. Pero también es fruto de la mejora de la esperanza de vida. Somos más viejos y eso puede ocasionar un shock económico sin precedentes. En 2031, más de una cuarta parte de la población tendrá más de 65 años (un 25,6%), según las Proyecciones de Población 2016 - 2066 (INE, 2018 f). Y este colectivo será aún mayor en 2066, para cuando el organismo estadístico prevé un tercio de los españoles por encima de esa edad. Observamos a continuación un gráfico aclaratorio de lo comentado.

Figura 2.3. Gráfico de la pirámide de la población española



Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2018 d)

Además, este reto se complica con la próxima jubilación de la extensa generación del conocido como 'baby boom', aquellos nacidos en el boom demográfico de los años 60. Este fenómeno va poner a prueba al sistema público de pensiones. El consumo también se puede ver alterado con ese envejecimiento, en tanto que la demanda de los grupos de edad más avanzada es diferente a la de otros grupos más jóvenes. En este sentido probablemente perderán peso en la actividad económica bienes y servicios vinculados al consumo joven, como es el consumo de experiencias, y crecerán otros relacionados con el consumo propio del colectivo de personas mayores como los servicios geriátricos, la atención domiciliaria, el turismo especializado y los servicios médicos de fisioterapia y rehabilitación. Además, podemos decir que las economías deberán hacer frente al reto del aumento del gasto social para poder cubrir las necesidades sociales que el envejecimiento de la población supone tanto en materia de sanidad como de servicios sociales a la tercera edad.

Podemos concluir que, en relación con el punto anterior, es más complicado que una población que cada vez tiene menos hijos y está cada vez más envejecida, esté al día en cuanto a las novedades ofrecidas en el sector

comercial tanto a nivel consumo, como a nivel distribución comercial. Esto ocasiona que estos sectores sufran la amenaza de quedarse estancados en los modelos actuales, sin posibilidades de avance.

- **Micro hogares**

Comenzamos observando un gráfico que representa cómo han ido creciendo el número de los denominados “micro hogares” o hogares de una única persona.

Figura 2.4. Gráfico de la evolución (miles) del número de hogares de una persona



Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2018 d)

Los últimos datos aportados por el INE son muy llamativos. Los hogares en los que se puede observar un mayor aumento son los compuestos por una sola persona, los que denominamos micro hogares. En 2017, el número medio de hogares en España se incrementó en 66.700, siendo la mayor parte de este incremento (49.100) de hogares unipersonales, que ya suponían el 25,4% del total. Así, había 4.687.400 hogares 'unipersonales, de un total de 18.472.800, frente a los 4.412.000 de un solo miembro que había en 2013 (de un total de 18.217.300). El impacto que tiene esto sobre el consumo y los servicios es más que evidente. Está por verse cómo afecta esto a la evolución del mercado de la vivienda. Podemos decir que se trata de una tendencia que también se da en otros países desarrollados, pero no tiene por qué constituir un factor determinante que impulse, por ejemplo, al alza los precios de las viviendas.

Lo que también podemos apreciar es que, este nuevo tipo de hogares, tienen otras necesidades que implican un cambio en el modelo de consumo, y del mismo modo el modelo de oferta y distribución de los productos.

Podemos afirmar que este nuevo tipo de hogares afecta en el sector de la distribución comercial de manera tangencial puesto que, en muchos comercios (sobre todo dedicados a la alimentación) comienzan a establecer nuevos tipos de envases de los productos para que sean para el consumo individual. Previamente se comenzaron a comercializar los conocidos “packs familiares” como iniciativa y ahora se da iniciativa al consumo en menores cantidades.

- **Inmigración**

La población extranjera es un número importante del total de población española. Como podemos observar en el siguiente gráfico, el número de estos ha ido evolucionando con el paso de los años.

Figura 2.5. Gráfico del número de extranjeros inscritos en el padrón, en millones



Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2018 d)

Vemos que en 2017 fue el primer año en volver a aumentar desde el último crecimiento en 2010.

Como podemos observar, durante los últimos años el flujo migratorio ha ido fluctuando, por lo que podemos afirmar que este es sensible a las condiciones

económicas del país. Esto es puesto que lo más razonable es que la inmigración decida elegir un país con mejores condiciones económicas (principalmente) que en sus países de origen, con posibles efectos sobre el mercado laboral como el hecho de cubrir una parte de los puestos de baja cualificación.

Por lo tanto y con la recuperación económica, se considera que la llegada de extranjeros podrá aumentar hasta el medio millón de personas.

Los movimientos migratorios afectan también al dinamismo del sector de la vivienda, siendo cada vez más las personas que trasladan su residencia desde pueblos grandes o capitales de provincias a aquellos mercados en donde se genera empleo, como bien pueden ser ejemplos Madrid, Barcelona, Valencia, la costa o los archipiélagos. Además de esto, hay que tener en cuenta que, progresivamente, están volviendo aquellos jóvenes que tuvieron que emigrar a otros países en busca de oportunidades laborales durante varios años, pero que, con la recuperación económica y la mejora del empleo retornan, aunque en lugar de a sus países natales, a aquellas zonas susceptibles de creación de empleo, como en el caso de los extranjeros que hemos mencionado anteriormente. Por todo ello, con la migración interna y externa de españoles y el número creciente de extranjeros que escogen España como su residencia habitual, se está creando una fuerte presión sobre el mercado inmobiliario en las denominadas zonas de acogida.

Es por ello que podemos decir que la economía española además de convertirse en un destino más atractivo, puede beneficiarse de la llegada de extranjeros al país. En el caso de un horizonte demográfico como el que se espera antes de 2040, se piensa como una posible solución la entrada de los trabajadores inmigrantes, compensando de este modo el déficit de población activa futura, pudiendo de este modo mejorar con su participación en las cotizaciones la financiación de los sistemas públicos de pensiones. Como ejemplo tenemos el importante “boom migratorio” de entre el año 2000 y el 2008, en el que se pasó de uno a cinco millones de extranjeros, siendo directamente el responsable de gran parte del crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) español, con un 3,5% de crecimiento medio anual (INE, 2018 e).

También podemos observar la incidencia de la inmigración de forma directa en factores macroeconómicos, así como en el sector de la distribución comercial. Un inmigrante desde que llega al país de destino, realiza un consumo adicional en bienes y servicios necesarios, lo que estimula la producción y, en consecuencia, el servicio necesario para hacer llegar esta producción a los

consumidores, la distribución comercial. Lo que también podemos añadir es que, según la procedencia de los inmigrantes, se emplearán más unos modelos u otros de consumo y de distribución, según las costumbres u hábitos de compra.

Por lo tanto y como hemos indicado, hay que estar atentos a la evolución de estos cuatro factores influyentes, puesto que pueden conducir a la economía de España y a sus sectores integrantes hacia una dirección u otra.

4. Factores Tecnológicos

Sabemos que hoy en día, la innovación es la base de las economías de occidente. La competitividad de las empresas junto con los niveles de empleo depende directamente de la conciliación de la innovación con el resto de objetivos estratégicos. Es por ello que las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han creado un nuevo escenario dentro del sector de la distribución comercial. Motivado por esto, los comerciantes han tenido que modificar una serie de factores dentro de sus prácticas comerciales, en mayor o menor medida, con tal de adaptarse a ello (Casares y Martín, 2018).

Entre otros factores, podemos destacar los siguientes:

- **Digitalización y conectividad**

La tecnología analógica previamente dominó el funcionamiento de muchos dispositivos electrónicos, pero hoy en día, esta ha dado paso a la digitalización de los sistemas. De este modo, la información fluye entre los dispositivos electrónicos a través de la conectividad o red de telecomunicaciones. Por ello, muchos de los negocios actuales usan esta conectividad para poder comunicar a personas, empresas o instituciones, como con el claro ejemplo de la intranet.

- **Generalización de Internet**

Como durante los últimos años cada vez se han incrementado en mayor medida los usuarios de Internet, este ha pasado de ser únicamente una herramienta de comunicación a convertirse en una tecnología generalizada y aplicable en muchos ámbitos.

- **Nuevos tipos de intermediarios**

Como hemos explicado anteriormente, las nuevas tecnologías han permitido que muchos negocios puedan operar a través de Internet. Empresas virtuales, como es el caso de Amazon, han nacido en el ámbito de las redes incrementando su cuota de mercado. Es por ello que grandes compañías tradicionales se han visto obligadas a adaptarse a esta estrategia logística para poder competir también en este nuevo canal. Y con ello, los consumidores encuentran una nueva opción para poder cubrir sus necesidades de demanda.

- **Personalización de la relación vendedor-cliente**

Podemos afirmar que, durante mucho tiempo, las relaciones se han basado en la estandarización de las grandes empresas aprovechando las conocidas economías de escala. Pero durante estos últimos años, debido a las nuevas tecnologías y con ello, la rápida difusión de la información, las empresas tienen la capacidad de individualizar tanto sus mensajes al cliente, como sus productos o servicios ofrecidos.

Por todo ello que podemos añadir que el comercio electrónico, que cada vez tiene un papel más relevante en el mercado, altera los fundamentos tradicionales tanto en el aspecto de la localización (no siendo necesaria la presencia física), como en el de los horarios comerciales (estando operativos las 24 horas de los 7 días de la semana) y también en el de los servicios complementarios. Y si tenemos en cuenta que, debido a los avances tecnológicos, cada vez hay mayor disponibilidad en un mayor número de medios electrónicos, a través de aplicaciones para ordenadores, móviles y tablets, observamos que se generan nuevas sinergias y mayor accesibilidad, beneficiando tanto al consumidor como a los comerciantes.

Podemos observar cómo ha afectado el uso de las tecnologías en las empresas, en la siguiente tabla:

Tabla 2.1. Indicadores sobre uso TIC en las empresas - Año 2017 y T1 2018

	Empresas < 10 empleados	Empresas > 10 empleados
Disponen de ordenadores	79,78	99,22 ¹
Tiene conexión a internet	75,54	98,65 ¹
Tiene conexión a internet y página web	31,14	78,22 ²
Utilizan medios sociales	35,29	51,79 ²
Realizan ventas por comercio electrónico	4,95	19,61 ¹
Realizan compras por comercio electrónico	18,24	32,1 ¹

Notas:

1. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas de cada tipo
2. Datos medidos en porcentaje sobre el total de empresas con conexión a internet de cada tipo

Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2018 c). Elaboración propia

La encuesta sobre el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones TIC y el comercio electrónico en las empresas tiene como principal objetivo obtener los datos necesarios que permitan medir el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el comercio electrónico en las empresas de los países miembros de la Unión Europea

Siguiendo las recomendaciones metodológicas de la Oficina de Estadística de la Unión Europea (Eurostat), la encuesta tiene un doble ámbito temporal; las variables sobre uso de TIC hacen referencia al primer trimestre del año en el que se realiza la encuesta, mientras que la información general de la empresa, el comercio electrónico y la formación en TIC, se refieren al año anterior.

Por otra parte, podemos afirmar que el modelo de gestión de innovación de las empresas comerciales actuales, está articulado en una estrategia que tiene como base tres grandes bloques: la planificación, la ejecución y la cultura.

La *planificación* está comprendida por aquellos elementos que tiene que ver con la orientación de la actividad de la innovación, como son la estrategia de innovación, la organización y la financiación y colaboración.

La *ejecución* está basada en aquellos elementos relevantes para que el proceso de innovación sea eficiente, incluye actividades como el desarrollo de innovaciones, la adquisición de nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento y la calidad y la valoración de la innovación.

Y el plano de la *cultura* comprende aquellos temas relacionados con la existencia y promoción de la innovación, para poder crear un valor de la empresa. Por ello,

podemos indicar que este es el bloque más relacionados con la gestión de las personas.

A pesar de lo mencionado anteriormente, podemos decir que el posicionamiento de las empresas dedicadas a la distribución comercial en relación a la innovación continúa siendo bastante desigual. Esto es puesto que, si contemplamos el posicionamiento del sector de la distribución comercial con sus diferentes vertientes de innovación (producto, procesos, empleo y otras vertientes), entendemos que cada una de las vertientes mencionadas no deriva en las mismas necesidades, o la innovación no tiene la misma significatividad dentro de cada una de estas.

5. Factores Ecológicos

La situación medioambiental actual no es la idónea ni en España, ni en el mundo. Con nuestras prácticas hemos destrozado el medioambiente hasta un punto de no retorno.

En el aspecto medioambiental, España es el país de la Unión Europea que más infringe la legislación. El medio ambiente únicamente es el 0,44% de los temas que se tratan en el Congreso de los Diputados, siendo uno de los asuntos de mayor conflictividad constitucional. Además, se sitúa a la cabeza con el mayor número de expedientes abiertos por infracciones en relación al medioambiente, con 30 en total y triplicando la media europea (Periódico Público, 2018).

Sin embargo, España también es uno de los países con un mayor potencial para la producción ecológica en Europa, por sus características agrarias y medioambientales, que ya hemos mencionado anteriormente. Podemos afirmar que esto representa una gran oportunidad estratégica para las empresas comercializadoras del país (Sohiscert, 2018).

El consumo de productos ecológicos se mueve entre límites bastante estrechos, aunque podemos afirmar que cada vez la demanda de este tipo de productos es mayor, tanto dentro como fuera de España. El consumidor, poco a poco más concienciado con el medioambiente y más preocupado por la salud y la seguridad alimentaria, está más predispuesto a consumir productos ecológicos. Todo ello, siempre y cuando sean reconocidos y valorados, así como teniendo en cuenta también aspectos como la fácil accesibilidad y el precio (la diferencia no sea excesiva en comparación con el producto no ecológico). Y no sólo se pueden observar medidas

ambientales en los productos en sí, sino que también en la forma de comercializarlos, como puede ser evitando las bolsas o embalajes y envases de plástico.

Por lo tanto, podemos afirmar que, aunque actualmente el número de empresas del sector de la distribución comercial que operan con productos que respetan el medioambiente no es muy elevado, este cada vez es mayor. Lo que sí es seguro es que las empresas que sí lo hacen, lo emplean como una ventaja competitiva dentro del mercado, creando así una imagen de marca que es bien percibida por los consumidores concienciados. Además, pensando en el largo plazo (e incluso no tan largo), estas empresas podrían actuar como referentes en un futuro para aquellas empresas que, aunque no sea por iniciativa propia, se vean obligadas a tomar medidas ambientales motivado por agravada situación medioambiental en la que nos encontramos (Ecoticias, 2009).

6. Factores Legales

Y, por último, como no podía faltar, en el sector de la distribución comercial también existen aspectos legales que limitan o condicionan e incluso pueden llegar a prohibir la comercialización de los productos por parte de las empresas, ya sea a nivel nacional o internacional.

Para tratar sobre los factores legales, es necesario describir la trazabilidad de los productos, la cual podemos entender como el rastro que deja un producto en los procesos de producción, transformación y distribución hasta llegar a su destino final.

Podemos hablar de una *trazabilidad hacia atrás*, que es la que permite conocer cuáles han sido los diferentes elementos que han participado en el proceso de creación del producto e incluso quiénes han sido los proveedores de estos.

También hablamos de una *trazabilidad interna*, que es la encargada de hallar cuáles han sido las distintas transformaciones que han ocurrido en una empresa y los productos finales que se han obtenido, como los autocontroles que se llevan a cabo en la empresa.

Y como última, tenemos la *trazabilidad hacia delante*, que es aquella que nos permite saber cuál va a ser el destino final de un producto, así como toda la información relevante de cómo va a ser el proceso de comercialización de este.

La importancia de esta trazabilidad se basa en su poder para provocar la retirada del mercado de un producto considerado como inseguro, o bien la de otros productos

producidos, fabricados e incluso envasados en los casos en los que se considere que puede provocar algún tipo de daño. Y en el caso de que el daño ya se haya producido, de este modo es posible evitar que se puedan producir nuevos daños a los consumidores. Lo que podemos ligar directamente con el concepto de responsabilidad civil por daños causados por productos defectuosos (recogido en el Real Decreto Legislativo 1/2007 del 16 de noviembre) regulando la defensa de los consumidores y usuarios.

También podemos definir ciertas características de la distribución que afectan a esta por los aspectos legales que conllevan (Morales y Granados, 2016).

Algunas de ellas serían las siguientes:

- **Distribución exclusiva:** Consiste en que el vendedor de un producto únicamente permite que ciertos establecimientos comercialicen su producto. Cuando los vendedores exigen al distribuidor que este no comercialice con productos de la competencia, esto lo denominamos intermediación exclusiva. Los acuerdos exclusivos son legales siempre y cuando haya acuerdo voluntario entre las partes involucradas y cuando no se vea disminuido el nivel de competencia o no se dé lugar a los monopolios.
- **Restricción al comercio:** Esta se puede dar cuando una empresa intenta internacionalizar sus productos. Para ello, tiene que conocer muy bien el entorno en el que va a operar en cada uno de los países, puesto que al exportar a otros países encontrarán restricciones como las siguientes:
 - Aranceles: son impuestos que el gobierno del país en donde se comercializa aplica a los productos importados para recaudar fondos monetarios con el objetivo de proteger a las empresas locales
 - Cuota: la entendemos como el límite de productos que el país en donde se comercializa acepta que sean importados, para poder proteger a la industria local
 - Embargo: es la prohibición de importar un determinado producto a un país
 - Control de cambio: este se realiza mediante la tasa de cambio que tienen que afrontar los países que operan en el mercado y comercializan con diferentes divisas
 - Barreras comerciales no arancelarias: son estándares que se emplean para algunos productos y que puede que las empresas extranjeras exportadoras deban o no cumplir

También en cuanto a los aspectos legales de la distribución comercial podemos definir diferentes tipos de métodos desleales de la competencia (recogidos en la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal) como son:

- Dumping: ocurre cuando las empresas venden un producto por debajo de su precio real con el objetivo de eliminar la competencia
- Actos de confusión: consisten en tratar de confundir al consumidor con productos similares en los establecimientos a través de algunos colores y conceptos
- Actos de denigración: se dan cuando las empresas tratan de desacreditar a una persona, empresa o productos de la competencia
- Actos de desorganización interna: tienen lugar cuando las empresas divulgan información privada del consumidor a través del marketing
- Actos de desorganización general: ocurren cuando una empresa mediante publicidad falsa o nociva intenta desacreditar a la competencia

Por otra parte, existen reglas para regular el comercio internacional, como los conocidos *incoterms* (términos internacionales de comercio). Podemos definirlos como un grupo de términos comerciales (que contienen tres letras cada uno) que se utilizan en las transacciones internacionales con el objetivo de hacer que los costes queden esclarecidos y para poder acordar las cláusulas comerciales que se van a incluir en un contrato de compraventa.

Por último, comentar que, para promover el comercio mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es una organización que se encarga de velar por que el comercio se realice de la forma más fluida, previsible y libre posible, se encarga de reducir los aranceles y regular las barreras arancelarias entre los países miembros de esta organización. La Unión Europea posee la condición de miembro y cuenta como un único miembro, en lugar de distinguirse por los países integrantes de esta.

2.3. Evolución del sector

La distribución comercial es un sector de actividad muy importante dentro del conjunto del sistema económico español. Este hecho lo demuestran los datos de la aportación al PIB, la incidencia inflacionista, el empleo creado y los costes generados.

Si observamos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), podemos ver cómo incide el sector de la distribución comercial en ciertos agregados macroeconómicos dentro del total de actividades económicas comprendidas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE, 2019).

Tabla 2.2. Evolución de algunos agregados macroeconómicos en el conjunto de actividades económicas recogidas por la CNAE desde 2006 hasta 2016

Resultados detallados											
Agregados por ramas de actividad											
Agregados por ramas de actividad											
Unidades: Millones Euros											
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Producción											
Total CNAE	2.056.472	2.021.394	1.962.573	1.923.238	1.965.826	2.033.166	2.038.290	2.053.867	2.252.519	2.215.596	2.053.412
Consumos intermedios											
Total CNAE	1.041.633	1.040.402	1.018.103	987.622	1.011.840	1.049.496	1.048.407	1.047.774	1.226.874	1.242.741	1.153.320
Valor añadido bruto											
Total CNAE	1.014.839	980.992	944.470	935.616	953.986	983.670	989.883	1.006.093	1.025.645	972.855	900.092
Sueldos y salarios											
Total CNAE	420.757	410.583	390.254	384.591	395.377	420.209	428.707	436.307	441.723	409.173	376.211

Notas:

Los datos de 2016 corresponden a estimaciones provisionales

Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2016, últimos datos disponibles). Elaboración propia

En esta primera tabla podemos observar, en millones de euros, a cuánto ascienden ciertos agregados macroeconómicos (de los que hemos seleccionado por su relevancia en el estudio: la producción, los consumos intermedios, el valor añadido bruto y los sueldos y salarios) el total de actividades económicas recogidas en la CNAE. Procedemos a realizar una comparativa de la incidencia de estos mismos cuatro agregados para la actividad económica objeto de estudio, la distribución comercial al por menor.

Tabla 2.3. Evolución de algunos agregados macroeconómicos en la actividad del comercio al por menor desde 2006 hasta 2016

Resultados detallados											
Agregados por ramas de actividad											
Agregados por ramas de actividad											
Unidades: Millones Euros											
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Producción											
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	79.713	75.761	74.079	74.224	76.129	78.029	77.703	78.349	81.350	78.047	73.686
Consumos intermedios											
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	27.641	26.108	26.289	25.901	26.092	26.827	26.800	27.035	29.424	29.144	26.600
Valor añadido bruto											
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	52.072	49.653	47.790	48.323	50.037	51.202	50.903	51.314	51.926	48.903	47.086
Sueldos y salarios											
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	25.158	24.804	23.871	23.429	24.115	24.958	24.733	25.300	24.964	22.708	20.645

Notas:

Los datos de 2016 corresponden a estimaciones provisionales

Fuente:

Instituto Nacional de Estadística (2016, últimos datos disponibles). Elaboración propia

Como hemos mencionado, en esta tabla podemos observar la aportación del comercio al por menor al total de las actividades económicas de los cuatro agregados empleados en el estudio.

A rasgos generales, podemos observar que el nivel de producción ha ido decreciendo desde el 2008 hasta el 2013, y aproximadamente lo mismo ocurre en el sector de la distribución comercial y, como podemos asociar, esto coincide con el período de la crisis económica. Y lo mismo ocurre con los consumos intermedios, tanto en el conjunto de actividades recogidas por la CNAE como en la actividad de la distribución comercial. Es lógico que, en períodos de recesión económica, la producción se reduzca, con ello la renta disponible disminuye y el consumo hace esto mismo. También podemos afirmar que, si disminuye la producción, disminuye el Valor Añadido Bruto (VAB), como podemos observar en las tablas anteriores, tanto para el sector de la distribución comercial como para el conjunto de actividades económicas recogidas por la CNAE. Y lo mismo ocurre con el coste asignado a los sueldos y salarios, dentro del

sector y en el conjunto de actividades económicas que, en el período de duración de la crisis económica, se ven reducidos con la reducción de la producción, ya sea por la destrucción de empleos generada o por la discriminación en los salarios ocasionada.

Por lo tanto, podemos concluir que el sector de la distribución comercial se comporta como lo hacen el resto de sectores que operan en el mercado, y se vio repercutido negativamente durante la crisis económica. Pero si analizamos con mayor detalle, observamos que dichas reducciones afectan con menor incidencia al sector de la distribución comercial durante los primeros años de la recesión económica, que como lo hace en el resto de sectores, equiparándose esta repercusión al acercarse el final de este período, como vamos a observar a continuación.

La variación interanual en porcentaje del 2008 al 2009 en cuanto al nivel de producción del conjunto de sectores asciende a una reducción del 8,8% aproximadamente, mientras que en el sector de la distribución comercial asciende a una reducción del 3,7% aproximadamente. Y como hemos explicado anteriormente, del mismo modo influye en el resto de agregados macroeconómicos seleccionados. Pero si realizamos estas comparaciones en los últimos años de la crisis económica, del 2012 al 2013, observamos que la variación interanual en porcentaje de un año a otro en cuanto al nivel de producción del conjunto de sectores asciende a una reducción del 2,2% aproximadamente, mientras que en el sector de la distribución comercial asciende a una reducción del 2,5% aproximadamente. Es por ello que podemos deducir que, durante los primeros años de la crisis la reducción del nivel de producción y el resto de agregados macroeconómicos seleccionados era mayor en el conjunto de sectores que en el sector de la distribución comercial, pero con la evolución de la crisis esta reducción se ha ido equiparando, siendo menor la reducción de los agregados en ambos casos, pero disminuyendo con una mayor relevancia la del conjunto de sectores que la del propio sector de la distribución comercial.

Por otra parte, también podemos hablar de que los protagonistas principales dentro del sector de la distribución comercial en España son el comercio minorista y el comercio mayorista, respectivamente. Ambos comienzan a ser unos sectores de actividad relevantes en España a partir de los años sesenta por causas que hemos mencionado anteriormente, como son los movimientos migratorios, el crecimiento de la renta y el desarrollo del turismo. Todo ello provoca el paso de un período en el que se comercia de manera tradicional, a un período de distribución masiva, que se caracteriza por la introducción e importante desarrollo del sistema de venta de autoservicio.

Actualmente, la actividad de la distribución comercial en España está basada en el funcionamiento simultáneo de dos sistemas. En primer lugar, tenemos un sistema basado en el comercio tradicional, con un número elevado de pequeños

establecimientos, algunos de los cuales poseen equipamientos y maquinaria antiguos e ineficientes, estructuras familiares del personal, problemas y dificultades financieros, etcétera, o actuando de manera independiente. Es por ello que podemos indicar que este sistema está en una situación compleja para su supervivencia en el mercado, lo que podemos traducir en el progresivo cierre de estos establecimientos y en una relevante pérdida de cuota de mercado. Y, en segundo lugar, tenemos el otro sistema mencionado, basado en la introducción de nuevas formas comerciales que funcionan bajo el sistema del autoservicio, formado por grandes organizaciones comerciales. Estas tienen un gran poder de compra, están cada vez más concentradas, utilizan de forma regular las innovaciones tanto en técnicas de venta como en gestión y, consecuentemente, podemos afirmar que están preparadas para adaptarse con mayor facilidad a las condiciones de un entorno cambiante como en el que operan. Por lo que, esta situación de dualismo de sistemas no equilibrado dentro del sector de la distribución comercial, como hemos visto causa una canibalización del mercado tradicional por este nuevo sistema creado por las grandes organizaciones mencionadas que se basan en el sistema del autoservicio.

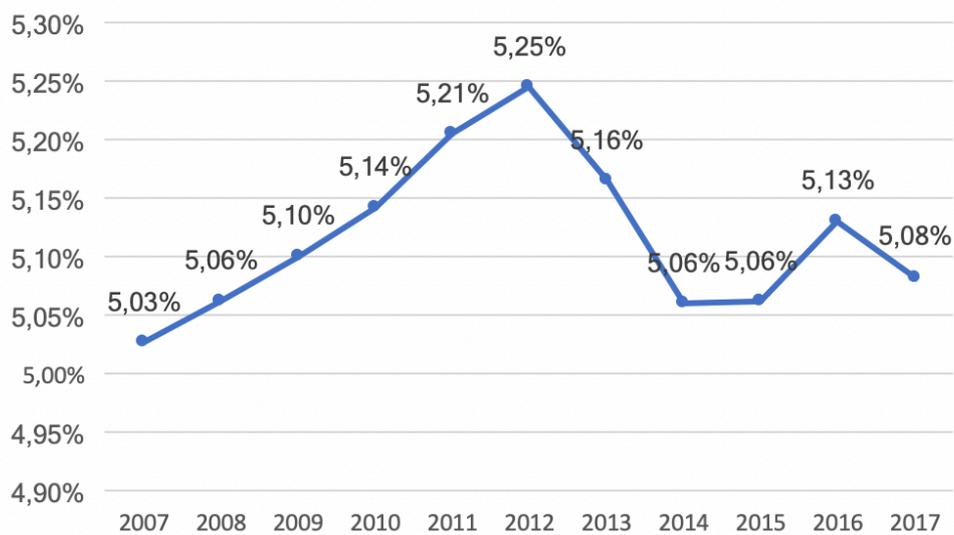
Lo mencionado en el punto anterior, nos lleva a concluir que un escaso número de empresas dominan el sector de la distribución comercial en España, fundamentalmente aquellas que operan con el sistema basado en el comercio electrónico.

Podemos decir que la distribución comercial es un sector estratégico dentro de la economía española. Es un sector en transición permanente y la irrupción del comercio digital ha intensificado el dinamismo tan característico de este sector. Aunque la tecnología necesaria para poder comprar vía internet existe desde hace décadas, el consumidor digital no ha ido madurando a la vez, sino que lo ha hecho más lentamente. Es por ello que, el hábito digital se ha ido creando junto con el relevo generacional, impulsando de este modo la transformación digital del consumidor y obligando a su vez a las empresas a adaptarse a estas nuevas costumbres.

Vamos ahora a pasar a analizar algunos de los indicadores más relevantes para el análisis de la evolución del sector de la distribución comercial.

En lo que se refiere al *peso relativo dentro de la economía*, según el gráfico siguiente, podemos observar que en los últimos 10 años el comercio minorista ha mantenido un peso de aproximadamente el 5% en el valor añadido bruto a precios corrientes después su máximo del 5,25% en el año 2012 y su mínimo del 5,03% en 2007. En el año 2017 conserva el 5,08% de participación, cifra que constituye el 4,6% del PIB (Cámara de Comercio de España, 2018).

Figura 2.6. Porcentaje que el comercio minorista (CNAE 2009, división 47) supone sobre el valor añadido bruto del total de la economía



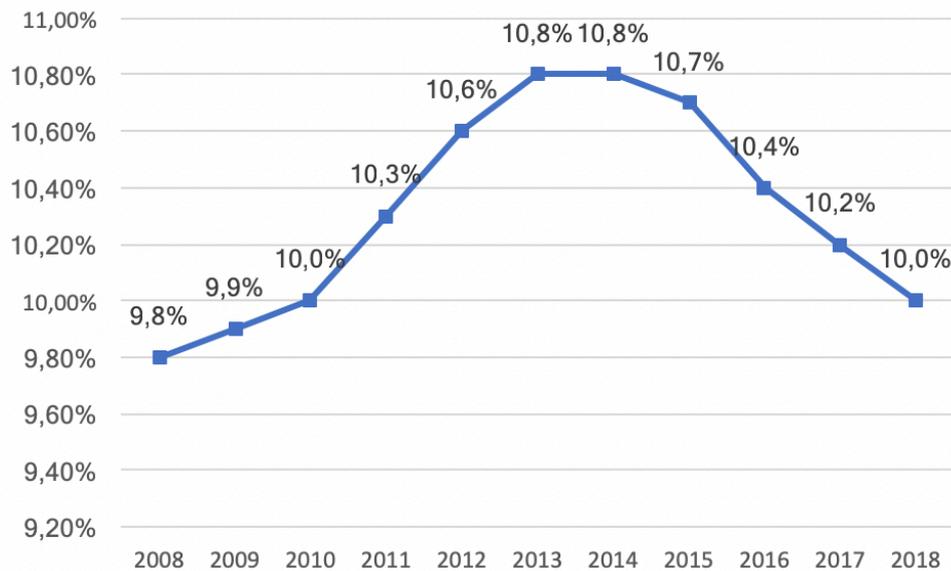
Fuente:

INE (últimos datos disponibles, 2017). Elaboración propia

En cuanto al indicador del *empleo*, los datos mensuales de afiliación media a la Seguridad Social en el sector de la distribución comercial del mes de mayo de 2019, muestran un incremento del 0,5% traducidos en 8.716 afiliados más que en el mes de mayo del año anterior, según la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución (ANGED, 2019).

Además, como podemos observar en el siguiente gráfico, según la Encuesta de Población Activa, en el año 2018 el número de ocupados en el sector del comercio minorista era de 1.924.700, lo que representa aproximadamente un 10% del total de la economía. Podemos observar que, en los últimos 10 años, el número de ocupados dentro del sector se ha mantenido aproximadamente en un 10%, con su máximo del 10,8% en los años 2013 y 2014, y su mínimo del 9,8% en el año 2008.

Figura 2.7. Porcentaje de ocupados en el comercio minorista (CNAE 2009, división 47) sobre el total de la economía

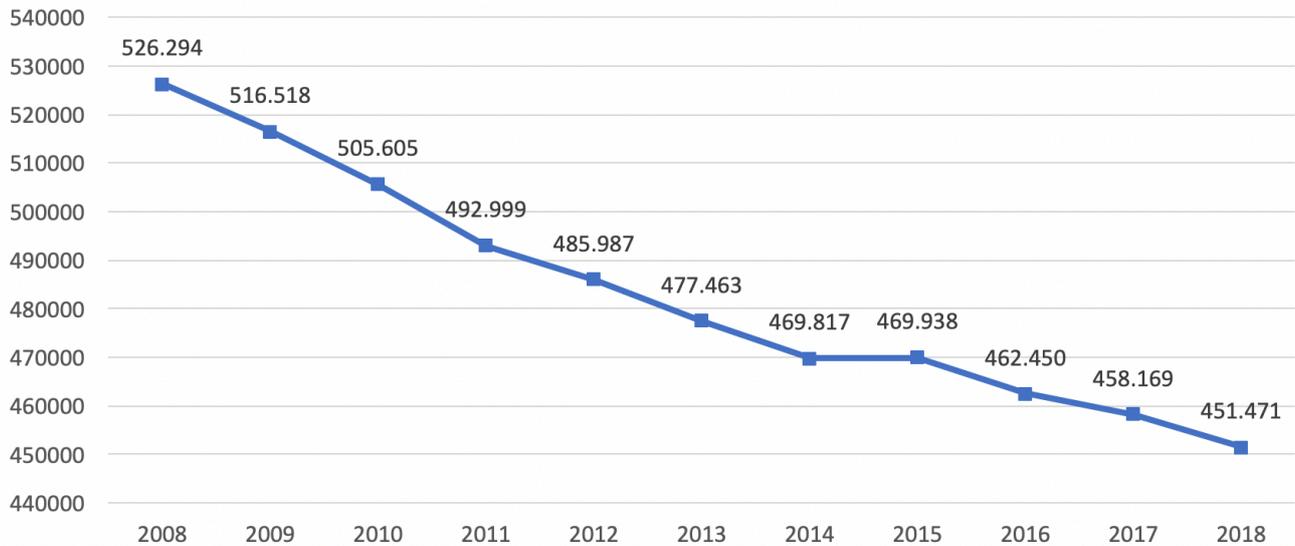


Fuente:

INE (2018 b). Elaboración propia

En lo que se refiere las *empresas activas en el sector* del comercio minorista, como podemos observar en el gráfico siguiente, a 1 de enero de 2018 operaban 451.471 empresas en el sector analizado de la distribución comercial, desplegando su actividad en una red de 566.822 locales (Cámara de Comercio de España, 2018). Cabe destacar que, en los últimos 10 años, este número ha ido decreciendo haciendo que hayan desaparecido 74.823 empresas desde 2008 hasta 2018.

Figura 2.8. Número de empresas activas en el comercio minorista (CNAE 2009, división 47)



Fuente:

INE (2018 a). Elaboración propia

Y a nivel del comercio electrónico, podemos hablar del incremento de las *compras de bienes y servicios mediante el comercio electrónico*, superando los 39.243 millones de euros en el 2018, un 29,1% más que en el año anterior, mientras que, en el mismo período, el comercio minorista se incrementó en un 0,7%.

En cuanto a las *compras al exterior*, más de la mitad de las compras online de productos (52%), se llevan a cabo con alguna empresa situada en otro país.

Y el *peso del comercio electrónico* dentro del sector de la distribución comercial, se corresponde con una cuota de mercado del 3,8%, teniendo en cuenta únicamente la venta a consumidores de bienes en España (ANGED, 2019).

Para ampliar esta información, vamos a realizar un análisis de las principales empresas *retailers* tanto a nivel mundial, como a nivel nacional. Entre ellas, podemos encontrar algunas que son de origen tradicional y otras nacidas en el comercio electrónico.

Tabla 2.4. Ranking mundial de las cinco principales empresas de retail según datos de ventas

Puesto	Nombre de la empresa	Nivel de facturación (millones de \$)
1	WAL-MART STORES, INC.	500.343
2	COSTCO WHOLESALE CORPORATION	129.025
3	THE KROGER CO.	118.982
4	AMAZON.COM, INC.	118.573
5	SCHWARZ GROUP	111.766

Fuente:

Deloitte (últimos datos disponibles, 2017). Elaboración propia

En cuanto a la clasificación de las empresas de retail más grandes del mundo, según criterios de datos de ventas, podemos observar que el primer puesto es para la empresa norteamericana multinacional Walmart, con una facturación que supera los quinientos mil millones de dólares, clasificada dentro de la lista Forbes 2000 (Análítica de Retail, 2018) y sabiendo posicionarse dentro del mercado del comercio electrónico, a través de importantes inversiones en la compra de importantes marcas, todo ello para consolidarse dentro del sector de la distribución comercial.

Ocupando el segundo lugar de este ranking, tenemos a la empresa Costco, la cadena tipo club de precios más grande del mundo, con una facturación rondando los ciento treinta millones de dólares y operando en 671 almacenes en todo el mundo.

Y los siguientes lugares del ranking son ocupados por The Kroger, la compañía americana de retail con una facturación de casi ciento diecinueve millones de dólares; siguiéndole muy de cerca, la empresa retail más importante del mundo en cuanto a la venta en línea se refiere, Amazon, con una facturación también rondando los ciento diecinueve millones de dólares y siendo la compañía dedicada a la distribución con la mayor capitalización bursátil a 15 de febrero de 2019 situada en 697,54 miles de millones de euros (Sevilla, 2019) y Schwarz, el grupo alemán de distribución, con una facturación de casi ciento doce millones de dólares, propiedad de la familia que opera las marcas Lidl y Kaufland.

Tabla 2.5. Ranking nacional de las cinco principales empresas de retail (CNAE 2009, división 47) según su nivel de facturación

Puesto	Nombre de la empresa	Nivel de facturación (millones de €)
1	MERCADONA, S.A.	21.072
2	EL CORTE INGLÉS, S.A.	11.732
3	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR, S.A.	8.121
4	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION, S.A.	4.675
5	LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	3.630

Fuente:

Infocif (últimos datos disponibles, 2017). Elaboración propia

Si clasificamos a las empresas principales nacionales de retail en un ranking ordenadas por su nivel de facturación, según datos de Infocif (2017), observamos que el primer lugar es para Mercadona, la gran compañía española de distribución alimentaria, con una facturación de más de veintiún mil millones de euros en el ejercicio del 2017, que deja bastante atrás al resto de retailers nacionales.

El segundo lugar es para la popular empresa retail, El Corte Inglés, con una facturación de más de once mil millones de euros, aunque considerablemente lejos del alcance de la primera.

Y los siguientes lugares en el ranking pertenecen a la también popular empresa comercializadora de alimentos Carrefour, con una facturación considerablemente próxima a la anterior clasificada superando los ocho mil millones de euros; la conocida empresa retail también distribuidora de alimentos, Día, con una facturación de casi cinco mil millones de euros, y por último en el ranking, ocupa su lugar Lidl, la conocida comercializadora de alimentos, aproximándose a los cuatro mil millones de euros de facturación.

Y también es interesante observar el ranking nacional de las principales empresas de retail, según otro tipo de indicadores, como por ejemplo su tasa de popularidad, por lo que pasamos a analizarlo a continuación.

Tabla 2.6. Ranking nacional de las cinco principales empresas de retail (CNAE 2009, división 47) según su tasa de popularidad

Puesto	Nombre de la empresa	Tasa de popularidad (%)
1	EL CORTE INGLÉS, S.A.	10,91%
2	LIDL SUPERMERCADOS, S.A.	6,71%
3	LEROY MERLIN ESPAÑA, S.L.U.	6,17%
4	PC COMPONENTES Y MULTIMEDIA, S.L.U.	3,73%
5	PRIMOR CAN, S.L.	3,49%

Fuente:

Panel Icarus de Epsilon Technologies (2018). Elaboración propia

Si clasificamos a las empresas principales nacionales de retail en un ranking ordenadas por su nivel de influencia, según datos de la empresa Epsilon Technologies (2018), observamos que el primer lugar es para El Corte Inglés con una tasa bastante alta en comparación con el resto de empresas del ranking, dejando clara su posición predominante en el sector, no sólo a nivel de popularidad, sino que también a nivel de facturación en este ranking, con una facturación de más de once mil millones de euros, como hemos destacado en el ranking anterior. A pesar de esto, sigue sumergida en una lucha con la empresa Amazon, por conseguir posicionarse como la referencia mundial del comercio electrónico de habla hispana (Index Box, 2018).

El segundo lugar es para la cadena alimentaria de supermercados Lidl, cediendo el puesto a El Corte Inglés en 2018, teniendo en cuenta que en el curso anterior lideraba la lista, aunque esta vez sólo a nivel de influencia, porque en cuanto a nivel de facturación por ejercicio, está considerablemente lejos del alcance de la primera, superando los tres mil millones de euros en 2018.

Y los siguientes lugares en el ranking pertenecen a la conocida empresa de bricolaje de referencia en Europa, Leroy Merlin, ganando puestos dentro del ranking y con una facturación que rondaba los dos mil millones de euros en 2017 (últimos datos disponibles en Sabi, 2017 a); la popular empresa dedicada a la comercialización de componentes electrónicos, PC Componentes, que bajó de puesto en 2018, con una facturación que supera los trescientos millones de euros (últimos datos disponibles en Sabi, 2017 b) y como sorpresa dentro del ranking, en último lugar de las top cinco, tenemos a la empresa de droguería y estética Primor, que habiéndose constituido en 2017, se ha convertido en una de las más populares retailers rondando una facturación de dos millones de euros en su primer ejercicio económico (últimos datos disponibles en Sabi, 2017 c).

Evolución general de la distribución comercial en España

La distribución comercial en España ha operado en las últimas décadas en un contexto cambiante con un alto nivel de dinamismo, sufriendo a su vez un proceso bastante importante basado en la modernización del sector, a través de la entrada de nuevos competidores tanto nacionales como extranjeros, la salida de competidores debido a la intensa rivalidad originada en el sector, la progresiva concentración de empresas debida al proceso continuo de fusiones y absorciones, el cambio en la participación relativa de las distintas fórmulas comerciales, etc. (Cuesta, 2006).

Por lo tanto, podemos observar cómo la evolución general de la distribución comercial en España en el siglo XX puede dividirse en dos grandes períodos bien diferenciados: el período de comercio tradicional (1900-1959) y el período de distribución masiva (1960-Actualidad), que explicaremos más detalladamente más adelante.

Si hablamos de los factores que pueden explicar los cambios sucedidos en el sector de la distribución comercial en las últimas décadas, podemos atribuirlos básicamente a dos vertientes básicas. En primer lugar, a los factores de demanda, es decir, los cambios que han afectado de alguna manera al consumidor y a su vez, a su comportamiento de compra (como pueden ser los cambios en los estilos de vida, el crecimiento del mercado de deseos, la mejora en los niveles de formación e información del consumidor, el desarrollo de su poder compensador y el desarrollo de la tecnología de compra). Y, en segundo lugar, a los factores de oferta, es decir, aquellos cambios experimentados por las empresas (como pueden ser la introducción y rápida expansión del autoservicio, la progresiva concentración y asociacionismo, los cambios en cuanto a la relación fabricante-distribuidor, la creciente internacionalización y las innovaciones tecnológicas).

Evolución general de la distribución comercial en España en el siglo XX

Como hemos adelantado previamente, la evolución histórica del comercio interior en España durante el siglo XX, engloba dos grandes períodos. El primero de ellos, que va desde la entrada del siglo hasta el año 1959, estaría fundamentalmente basado en el comercio tradicional español. Y el segundo, que abarca desde el 1960 hasta la actualidad realmente, que estaría caracterizado por la distribución comercial masiva.

Período de comercio tradicional (1900-1959)

El período de comercio tradicional podemos dividirlo a su vez en tres etapas: el período denominado “cuasigremialista”, el período mayormente afectado por la

guerra civil y por la posguerra y, en último lugar, el período de la consolidación del comercio tradicional monovalente.

En el *período “cuasigremialista”* (comprendido entre los años 1900 y 1936) el principal problema era el abastecimiento de productos alimentarios básicos, ya que el país estaba pasando de una economía basada en el autoconsumo, a una economía de mercado. Es por ello que el comercio solía ser tradicional y aislado, con más del 50 por ciento de la población siendo rural, lo que daba lugar al autoabastecimiento. Por ello, podemos concluir que el comercio tradicional se fundamentaba en la oferta del surtido justo para lograr satisfacer las necesidades básicas de los habitantes. En las grandes ciudades el comercio estaba basado, en primer lugar, en el predominio del canal tradicional mayorista-minorista con una configuración conocida como “cuasigremial”, comprendida por comercios mayoristas y minoristas de algunos productos alimentarios (como son el café, los dulces y pasteles, etcétera). En segundo lugar, en la participación básica de los productos considerados de primera necesidad, así como en la existencia de mercados mayoristas en los que se comercializaba con productos perecederos. Y finalmente, en un comercio minorista de alimentación basado en los establecimientos monovalentes tales como las panaderías, las carnicerías, las lecherías y las fruterías, así como en que el comercio minorista no dedicado a la alimentación comenzaba a desarrollar, a finales del período, algunos establecimientos conocidos como bazares populares de precios únicos. En este período, las intervenciones del Estado eran muy escasas, salvo raras excepciones.

En el *período afectado por la guerra civil* (comprendida entre los años 1936 y 1939) y *la posguerra* (comprendida entre los años 1939 y 1949) los problemas mencionados en el anterior período sobre el abastecimiento aumentaron, por lo que en este período sí que se efectuó un fuerte control por parte del Estado a través de políticas de racionamiento, lo que propició la aparición de un relevante mercado negro. El racionamiento se estableció en toda España una vez pasados cuarenta y cuatro días tras el final de la guerra civil, con la colaboración tanto de los comerciantes mayoristas como de los minoristas. Esta situación de racionamiento estuvo vigente hasta el año 1952. En este contexto, no existieron prácticamente novedades en las formas comerciales con respecto al período anteriormente descrito, estando dominado por los comercios tradicionales, los denominados “camiones-tienda” y la venta ambulante de productos.

Y, por último, el *período de consolidación del comercio tradicional monovalente* estuvo comprendido durante la década de los cincuenta, como consecuencia del proceso de emigración rural y la derivada concentración urbana. En las zonas rurales el autoabastecimiento seguía teniendo notable relevancia, sobre todo en los productos alimenticios con el resto de productos de los que no podían autoabastecerse, aunque podemos decir que, en escasa medida de demanda, satisfechos a través de los

mercados ambulantes y las tiendas generalistas. En la ciudad, el comercio minorista de los productos de alimentación se basaba en los establecimientos tradicionales monovalentes de productos perecederos (como son las carnicerías, las fruterías, las pescaderías, las lecherías...) y en las clásicas tiendas de ultramarinos, donde a diferencia, sí se ofrecían productos de alimentación no perecedera. Podemos decir que en este período fueron creados los mercados de barrio que hoy en día siguen existiendo, divididos en puestos de pequeño tamaño y monovalentes. También en el centro de las ciudades, para que los minoristas pudieran comercializar los productos no alimentarios, comenzó la aparición en los últimos años de este período de algunos grandes almacenes, almacenes populares y tiendas especializadas. Un ejemplo clave de esto sería el conocido hoy en día Corte Inglés, creado por Ramón Areces, el cual abrió su primer establecimiento como gran almacén en 1962 en Barcelona, aunque también el conocido almacén popular Simago, fundado por el cubano José Manuel Mayorga, que lo hizo en 1960.

Período de distribución masiva (1960-Actualidad)

Desde el año 1960, el período que hemos descrito anteriormente basado en el comercio tradicional, dejó lugar a la progresiva implantación de la distribución masiva, como hemos mencionado antes como consecuencia de los movimientos migratorios, el incremento de la renta y el desarrollo del turismo. Aunque realmente fue a partir del año 1970 cuando comenzó el período de distribución masiva.

Durante este período, la base fundamental de la distribución masiva fue por una parte el crecimiento de la renta y por la otra, el proceso de urbanización. Todo ello, produjo a su vez la aparición de un nuevo segmento de consumidores más informados y con una gran disponibilidad de dispositivos electrónicos a su disposición. Con lo que se creó una situación en la que la renta disponible de los habitantes de la población se incrementó, y con ello todos ellos se incorporaban al mercado, satisfaciendo de este modo sus necesidades y deseos, y dejando de lado el pasado método, el autoconsumo.

Dicho incremento de la demanda, fue empleado por las grandes empresas dedicadas a la distribución comercial en los ochenta. Por una parte, para implementar sus estrategias de crecimiento empresarial y concentración de los consumidores, y por la otra, para ganar cuota de mercado y convertirse en los primeros en cuanto al ranking de la distribución comercial española, mediante el poder de negociación frente a los proveedores y fabricantes. Esto último, con ventajas como el aplazamiento de los plazos de pago, la reducción de los precios de compra, las marcas del distribuidor, las ayudas en cuanto a la promoción de los productos en los establecimientos minoristas, etcétera. Y también continuaron apareciendo nuevos formatos de distribución comercial, intentando así adaptarse a la oferta de un mercado que cada vez estaba más segmentado. Y como consecuencia de todo esto, el comercio tradicional, que

había el referente en períodos anteriores y que había sobrevivido por el incremento de la demanda, se fue debilitando en esta década motivado por la gran competencia que se había creado en el mercado con la aparición de las grandes superficies, teniendo que cerrar un gran número de establecimientos dedicados a ello. Los que permanecieron abiertos a pesar de las condiciones mencionadas, fueron perdiendo cuota de mercado.

Podemos decir que, en la década de los noventa, se potenció la situación vivida en la década de los ochenta, que comenzó en los años setenta y se estableció la base en los sesenta, puesto que se produjeron movimientos de concentración, diversificación e internacionalización muy relevantes. Es por ello que la competencia, tanto la intertipo (entre distintos formatos de comercio) como la intratipo (entre formatos similares de comercio), aumentó de manera notable. Y el comercio tradicional cada vez se iba resintiendo más, por lo que el número de establecimientos que cerraban sus puertas era cada vez mayor, del mismo modo que su cuota de mercado.

Y, a partir de entonces y hasta la actualidad, esta situación se ha ido intensificando todavía más con las tecnologías, la innovación y los nuevos modelos de negocio. Esto ocasiona que el comercio tradicional se resienta en mayor medida, a pesar de que algunas de las empresas nacidas en este tipo de comercio han logrado adaptarse a los cambios ocasionados y sobrevivir en el mercado.

Por lo tanto, podemos concluir que este período de distribución masiva está basado en el dualismo del sistema de distribución comercial. En primer lugar, tenemos el sistema basado en el comercio tradicional, que consiste en la creación de múltiples pequeños establecimientos, que se encuentran en una difícil situación de pervivencia, lo que ocasiona el progresivo cierre de este tipo de comercios, así como la relevante pérdida de la cuota de mercado. Y, en segundo lugar, un sistema basado en la creación y el establecimiento de nuevos tipos de comercio y nuevas formas comerciales con un gran poder de negociación, cada vez más concentradas, que emplean cada vez una mayor innovación tanto en las técnicas de venta como en la gestión del comercio y preparadas para poder adaptarse fácilmente a los cambios de las condiciones del mercado y del entorno.

3. Modelos de negocio del sector de la distribución comercial

3.1. Modelos de negocio tradicional

En primer lugar, cuando hablamos del comercio tradicional, nos referimos a la venta minorista que se realiza en un establecimiento en el que se emplea un mostrador entre el comprador y el vendedor. Por lo que podemos hablar de una venta asistida en la que el cliente tiene acceso al producto ofrecido a través del vendedor.

Este tipo de distribución comercial, continúa siendo la técnica de venta más popular en el comercio minorista, aunque en progresiva recesión. En este caso, es el vendedor quien se encarga de garantizar la atención al consumidor durante el proceso de compra, sobre todo en aspectos clave como son la localización, la comparación y la selección de los productos (Diccionario empresarial Wolters Kluwer, 2019).

Por lo tanto, el formato que podemos denominar que se emplea en el comercio tradicional son las tiendas tradicionales, que pueden tener una localización variada, pudiendo hallarse tanto en los núcleos urbanos, así como en calles importantes, secundarias o en la periferia. La superficie media de este tipo de establecimientos la podemos establecer entre 20 y 100 metros cuadrados. Los podemos considerar establecimientos de proximidad, ya que generan pequeñas áreas de mercado a través de los clientes ubicados en su proximidad.

Y en cuanto a los servicios, podemos afirmar que el comercio tradicional es heterogéneo, pero manteniendo como aspecto diferenciador de su oferta la atención proporcionada al cliente. Principalmente son negocios que se fundamentan en un comerciante autónomo, con un escaso número de empleados y de tendencia familiar. Y la rotación de mercancía podríamos definirla como baja, puesto que operan con precios y márgenes elevados.

También podemos añadir que hay ciertas características que son comunes en el régimen de venta tradicional. El criterio empleado para delimitar el concepto sería el método de venta empleado, aunque puede referirse también a otros aspectos que son típicos en este formato de comercio, como son los siguientes:

- Comercios de carácter independiente, no integrado ni asociado
- Establecimientos de pequeña dimensión correspondiéndose con la cifra de empleados o las dimensiones del local de venta

- Empleo de tecnología tradicional, tanto en cuestiones como el régimen de venta, la formación del personal o el equipo de trabajo disponible
- Forma jurídica de persona física o trabajador autónomo

Es por ello que podemos concluir que el concepto del comercio tradicional es completamente opuesto al concepto de venta en régimen de autoservicio, marcando la diferencia en que, en este último, son los clientes los que se encargan de llevar a cabo todo el proceso de búsqueda, comparación y selección de los productos, que hemos mencionado anteriormente.

Lo que también podemos mencionar es que, a pesar de que el comercio tradicional ha ido disminuyendo tanto por el paso del tiempo como por la incorporación de nuevos modelos de mercado, este no está abocado a su desaparición en la actualidad. Esto es puesto que, experiencias como por ejemplo la visita de lugares con encanto o la búsqueda de una atención personalizada y profesional, no pueden suplirse con los medios actuales. Por ello, podemos afirmar que las compras como forma de ocio, tienen un valor diferencial para el consumidor (Globalkam, 2019).

Podemos identificar y resumir cuál es la problemática actual de los pequeños comercios tradicionales, y para ello vamos a describir una serie de características que nos ayuden a explicarlo:

- **Tamaño**

Dentro de este problema podemos destacar el reducido tamaño de los locales, la falta de capacidad de compra y de poder de negociación, el insuficiente número de ventas para cubrir los costes y las dificultades tanto para la exhibición atractiva del producto a los consumidores como para la animación del espacio de venta.

- **Modernización del establecimiento**

En este punto podemos acentuar las nuevas exigencias del mercado en cuanto a la renovación de las instalaciones y el equipamiento, la dificultad de realizar reformas en establecimientos alquilados y las dificultades de financiación para los pequeños comercios.

- **Nuevas tecnologías**

Aquí podemos recalcar la necesidad de integración entre el mundo online y offline, la capacidad de dominar la comunicación a través de internet, la

necesidad de realizar un buen uso de las redes sociales y las facilidades que aporta el uso de las nuevas tecnologías de gestión y medición.

- **Estrategia comercial**

Sobre este punto podemos comentar la necesidad de utilizar las estrategias de marca para conseguir focalizarse en un cliente objetivo, diferenciarse, aportar valor y posicionarse en la mente del consumidor; la capacidad de utilizar tácticas en cuanto al punto de venta, producto, precio, personas, procesos, promoción, presencia online, colaboración...; la necesidad de reinventarse y conseguir ser creativos; la obligación de medir todas las acciones y, por último, el conseguir superar el miedo y pasar a la acción.

Podemos proponer ciertos consejos que podrían ayudar a mejorar la diversa problemática mencionada, como podrían ser:

- **Presentación de la tienda y sus productos**

Se podría mejorar la imagen de la tienda y los productos ofertados a través de escaparates exteriores imaginativos que consigan atraer la atención del consumidor potencial; creando una tienda con personalidad, diferenciada y con una oferta de productos atractiva e innovadora, así como utilizando técnicas de merchandising y *KPI's (Key Performance Indicator* o indicadores clave) para conseguir optimizar las ventas.

- **Comunicación y promoción**

Se puede atender a un progreso en la comunicación y promoción de un pequeño comercio creando un mensaje claro, consistente y diferenciado, que sea coherente con la imagen de la tienda; estableciendo promociones que aporten valor para captar nuevos clientes y a la vez fidelizar a los clientes existentes y a través de servicios y asesoramiento personalizado teniendo en cuenta el perfil de cada cliente.

- **Animación comercial**

Sería posible crear una mejor animación comercial a través del asociacionismo espacial para conseguir crear zonas atractivas y captar clientes mediante acciones conjuntas; orientando el establecimiento

hacia momentos de ocio para el consumidor e integrando las acciones online con las offline para atraer clientes.

De este modo, aplicando ciertas soluciones como las mencionadas, los pequeños comercios tradicionales podrían adaptarse mejor al mercado actual sin perder su esencia y garantizarse un futuro próspero tanto del negocio, como del entorno.

3.2. Modelos de negocio actual

Como ya hemos mencionado anteriormente, en la mayoría de países ha evolucionado tanto el tipo de productos que se consumen, como la manera en que se consumen, si hacemos una comparación con cómo se hacía hace únicamente cinco o diez años. Esto es fácil de observar en cualquier gran ciudad de cualquier parte del mundo, en dónde las grandes cadenas de distribución de marca propia (como es el caso de empresas como Ikea, Media Markt, Lidl...) crecen a pasos agigantados. Además, a esto podemos sumar también el hecho de que cada vez incrementa en mayor medida el consumo a través de Internet, tanto a través de estrategias multicanal que llevan a cabo empresas como las anteriormente mencionadas, como con estrategias de canal único de distribución de otras firmas muy relevantes como son Amazon, Alibaba, Ebay o ASOS (Damià, 2018).

El crecimiento de este tipo de cadenas de distribución, que se fundamentan principalmente en la marca blanca y en los modelos de calidad media con costes bajos, prueba que una de las claras consecuencias de la crisis ha sido la orientación de los consumidores hacia un modelo de producto basado fundamentalmente en cubrir las necesidades aportando un mayor valor a factores tales como la comodidad del autoservicio o la gama de servicios o el stock disponible en tienda, en contraposición a otros factores como pueden ser la atención personalizada o el prestigio de marca.

Pero podemos afirmar que este no es el único cambio previsto en el sector de la distribución comercial. Los nuevos canales de comunicación digitales, los cuales han incrementado su oferta mediante nuevas empresas globales, han pasado a ser un canal cómodo para los consumidores, transformando así el modelo productivo tradicional a través de soluciones diferentes, como puede ser la economía colaborativa. También han afectado directamente a la logística, ya que una gran cantidad de fabricantes, así como de distribuidores, han incorporado la externalización y la centralización de operadores logísticos entre sus estrategias, entendiendo que únicamente mediante el volumen y las economías de escala, el proceso logístico al que

se lleva a cabo puede llegar a ser económicamente competitivo. Y este es el hecho llevado a cabo por grandes empresas como Danone, que han externalizado su logística con Salvesen Logística, o Panrico y algunas otras firmas de E-commerce o comercio electrónico.

De todos modos, lo que también podemos afirmar es que el exceso de oferta provoca que los consumidores se comprometan en menor medida tanto con las cadenas como con los comercios tradicionales. Y a esto que podemos denominar falta de fidelización, estos responden con nuevas técnicas de captación, lo que crea a su vez una fuerte competencia por el hecho de conseguir las mejores ubicaciones, ya sea en el entorno físico o en el entorno digital.

Lo que hemos apreciado fundamentalmente, es que los patrones de consumo han sufrido cambios durante los últimos años. La nueva realidad social, la recesión económica, los excesivos horarios de trabajo, el estancamiento del crecimiento de la población con la derivada pirámide invertida, la incorporación de la mujer al mundo laboral, la aparición de nuevos segmentos de consumo, la escasez de relevo generacional para seguir adelante con los comercios, el aumento del número de microhogares, el incremento de la esperanza de vida, la democratización del precio de algunos productos, la aparición de numerosas referencias de distintos productos, la generalización tanto de establecimientos como de materiales provenientes de Asia y la intromisión de Internet y el comercio electrónico, han creado una nueva revolución en muchos de los aspectos ligados al consumo. Todo ello, provoca que los comercios de origen tradicional atraviesen un momento complicado, como ya hemos mencionado, basado en la falta de competitividad. De ahí se origina el término denominado *showrooming*, haciendo referencia al hecho de que los consumidores acuden a algún establecimiento a pedir cierta información o testeo de determinados productos, para terminar adquiriéndolos vía Internet.

Y es esta falta de competitividad lo que los comerciantes consideran la consecuencia de la aparición de nuevos modelos de negocio y distribución, como previamente fueron los centros comerciales. Pero podemos concluir que los comerciantes no han perdido la competitividad únicamente por la aparición de nuevos comercios que atraen el consumo en masa, o por la relevante actuación del comercio electrónico. Los comercios tradicionales, así como el comercio local en general, han ido dejando de ser competitivos por dos razones fundamentalmente. En primer lugar, porque no han sabido o no han podido ir adaptándose a los cambios que se han ido produciendo durante los últimos años y, en segundo lugar, puesto que el modelo de comercio como se conocía anteriormente ha ido evolucionando hasta cambiar completamente. En este sentido, podemos indicar que el mercado es despiadado, puesto que si no se profesionaliza un comercio y no se oferta exactamente lo que el

mercado pide, o en su defecto consigues que demanden lo que tú ofertas, estás condenado al cierre del negocio.

En contraposición, tenemos el denominado *efecto Amazon*, siendo uno de los responsables de la transformación del comercio tradicional tal y como lo conocíamos. Las cifras de este negocio online son muy elevadas, con 14.000 millones de visitantes al mes sólo en España, y con una ratio de ventas que supera los 3.000 millones de euros, está situado como el líder absoluto frente al resto de grandes centros comerciales de España (Brualla, 2018).

Podemos hablar de la presencia en todos los canales u omnicanalidad de esta tienda retail, así como del elevado porcentaje que las ventas de esta empresa suponen sobre el total de ventas en países del entorno español. Es por ello que, como ya hemos afirmado anteriormente, en un período a corto o medio plazo, las ventas presenciales en las tiendas físicas van a ir decreciendo en mayor nivel, a pesar de que podemos considerar que nunca desaparecerán, pues son el lugar donde se crean los vínculos emocionales con el consumidor y se fideliza al cliente, a pesar de que no es el único modo.

Debido a la influencia de este gran motor en el mercado, las empresas que operan en este están intentando cada vez más conciliar el mundo online con los establecimientos físicos para conseguir unir ambas estrategias, puesto que ambas serán necesarias en el futuro, a pesar de las transformaciones económicas que hacen que haya empresas triunfadoras en el mercado y viceversa.

Con las transformaciones del mercado podemos referirnos al término *showroom*, que hemos mencionado y descrito anteriormente, pero también al modelo contrario. Este último se basa en que el consumidor prueba el producto y ejecuta la operación de compra en la tienda física a través de un dispositivo electrónico, pero finalmente el producto que adquiere llega directamente desde el almacén a su hogar.

Con todo ello, podemos concluir que, con este nuevo ciclo de comercio, la decisión más inteligente es estar lo más cerca posible del consumidor. Es por ello que, en la actualidad, se está viendo incrementado el interés de los comerciantes por ubicarse en zonas de los centros urbanos o alrededores. El objetivo es claro, la cercanía al consumidor proporciona mayores oportunidades de venta, permite el testeo de nuevos productos y servicios y mejora la experiencia de compra, en confrontación con los retailers online. Como ejemplo de estos casos, podemos mencionar la apertura de Ikea en el centro de Madrid en 2017 en la calle Serrano (con un concepto de tienda del futuro), o la apertura en el mismo año de tres

establecimientos de Decathlon de gran formato también en el centro de la capital (Brualla, 2018).

Muy relacionado con esto, está el término de *flagship* o tienda insignia, concepto en el ámbito de marketing para referirse a las tiendas más emblemáticas de una marca, principalmente si se trata de una marca de lujo. Estos establecimientos suelen estar muy cuidados tanto de arquitectura, como diseño y decoración, y suelen situarse en zonas céntricas en grandes ciudades, con el objetivo de acercarse a los consumidores y comunicar la esencia de marca, creando una experiencia de compra que el cliente relacione con una experiencia de marca.

Por último, en cuanto a los modelos actuales de negocio, podemos realizar una clasificación de las distintas modalidades de comercio electrónico, según los agentes intervinientes.

Los tipos de comercio electrónico se han denominado habitualmente mediante tres caracteres alfanuméricos (C2C, B2B, etcétera), proviniendo del inglés, donde el 2 (la abreviación de *to*) significa hacia, de modo que es la forma de conectar ambos términos (Hernández y Hernández, 2018).

A continuación, vamos a describir los distintos tipos de comercio electrónico:

- **B2B**

Es el acrónimo de *business to business*, es decir, de empresa a empresa. Consiste en un tipo de comercio electrónico que se realiza exclusivamente entre empresas. Pueden existir distintos tipos de empresas usuarias y canales.

- Fabricantes: intentar dirigir su producto o servicio a otras empresas fabricantes, distribuidoras o comercializadoras.
- Distribuidoras: tienen la capacidad de comercializar los productos o servicios de una o diversas empresas fabricantes aprovechando de este modo su control sobre esta modalidad.
- Establecimientos comerciales: venden productos o servicios de todo tipo, con alguna ventaja sobre la compra directa al fabricante.

También podemos añadir que las webs y actividades comerciales B2B poseen unas determinadas características:

- Suele utilizarse un argot determinado, ya que va dirigido a un público profesional
- En cuanto al método de pago, suele haber opciones de apertura de cuentas con algunas ventajas en el plazo frente a la venta a particulares.
- Tienen gran importancia la existencia de ventajas económicas frente a los canales comerciales más tradicionales.

- **B2C**

Es el acrónimo de *business to customer*, es decir, de empresa a consumidor. Consiste en un tipo de comercio electrónico que se realiza principalmente desde empresas a clientes particulares (personas físicas). Es la modalidad más utilizada, y facilita la relación entre empresas fabricantes, distribuidoras o comercializadoras con consumidores finales.

Podemos añadir que las webs y actividades comerciales B2C poseen unas determinadas características:

- Un punto clave es el posicionamiento SEO¹ o SEM², para aparecer adecuadamente en las búsquedas en internet, ya que la competitividad es muy elevada.

Las webs tienen que poseer un gran atractivo visual, siendo muy importante cómo se ven los productos o servicios, para lo que se emplean fotografías desde diferentes ángulos, de 360°, objetos de realidad aumentada, etcétera.

- El pago suele ser por anticipado, mediante tarjeta de crédito u otros medios seguros de pago.

¹ SEO es el acrónimo de *Search Engine Optimization*, que es una estrategia de marketing basada en aparecer en los primeros puestos de los buscadores en internet

² SEM es el acrónimo de *Search Engine Marketing*, que es una estrategia de marketing basada en la consecución de visibilidad mediante anuncios en los buscadores de internet

- Las entregas pueden hacerse a domicilio o en puntos de entrega y con plazos de entrega muy cortos.

- **C2C**

Es el acrónimo de *customer to consumer*, es decir, de consumidor a consumidor. Es un tipo de comercio electrónico basado en las compraventas entre particulares. Dentro de esta categoría se incluyen, por ejemplo, las webs que se dedican a la venta de artículos de segunda mano, las webs de servicios entre particulares, etcétera.

Podemos añadir que las webs y actividades comerciales C2C poseen unas determinadas características:

- En este tipo de páginas web no es tan importante el diseño, sino la capacidad para localizar productos y servicios con facilidad, y la cantidad de oferta
- Las webs deben de contar con mecanismos que permitan filtrar los datos según diferentes criterios, como son el precio, las valoraciones por otros consumidores, etcétera.
- Existen comparadores de precios según diferentes páginas web, especialmente en el mercado de alquileres inmobiliarios o la venta de coches entre particulares.

- **B2A**

Es el acrónimo de *business to Administration*, es decir, de empresa a Administración. Es un tipo de comercio electrónico basado en la cobertura de todas las acciones en línea entre las empresas y la Administración Pública (en áreas como la Seguridad Social, empleo, fiscal, etcétera). También es conocido como B2G, como acrónimo de *business to Government*, es decir, de empresa a Gobierno. En todos los servicios ofertados no hay pagos, aunque sí en la mayoría de ellos. También existen herramientas para facilitar relaciones y cuestiones comunes, como son los foros.

Podemos añadir que las webs y actividades comerciales B2A ofrecen servicios tales como:

- Pago de impuestos
- Solicitud de ayudas y subvenciones
- Solicitud de permisos para actividades comerciales o industriales

Existen muchos más servicios ofertados para la tipología B2A, aunque no mencionemos todos ellos.

- **C2A**

Es el acrónimo de *citizens to Administration*, es decir, de la ciudadanía a la Administración. Es un tipo de comercio electrónico similar al modelo B2A (de empresa a Administración), pero cambia a quién va dirigido. También es conocido como C2G, como acrónimo de *citizens to Government*, es decir, de la ciudadanía al Gobierno. En este caso, son las personas físicas (ciudadanía) los que pueden realizar diversas gestiones sin tener que presentarse físicamente en las oficinas de la Administración.

Podemos añadir que las webs y actividades comerciales C2A ofrecen servicios tales como:

- Pago de impuestos o tasas
- Solicitud de ayudas y subvenciones
- Rellenado de formularios

Existen muchos más servicios ofertados para la tipología C2A, aunque no mencionemos todos ellos.

- **G2B**

Es el acrónimo de *Government to business*, es decir, de Gobierno a empresa. Es un tipo de comercio basado en la canalización de las acciones e iniciativas de la Administración hacia las empresas. A través de este canal, se facilita la comunicación, el trámite o la licitación, entre el

conjunto de actividades posibles. También puede llamarse A2B, como acrónimo de *Administration to business*, es decir, de Administración a empresa.

El G2B tiene su función en que la Administración pueda realizar actividades como:

- Envío de información hacia las empresas
- Agilizar tramitaciones administrativas de muy diversos tipos
- Generar sinergias entre las empresas

Existen más tipos de acciones que pueden ser llevadas a cabo en la tipología del G2B, aunque no mencionemos todas ellas.

- **G2G**

Es el acrónimo de *Government to Government*, es decir, de Gobierno a Gobierno. Es un tipo de comercio electrónico entre Administraciones Públicas. Puede realizarse desde una organización política o económica supraestatal hacia los estados, como es el caso de la Unión Europea, por ejemplo; de los estados hacia las comunidades o regiones autónomas, las entidades de ámbito provincial, los ayuntamientos de pueblos y ciudades, etcétera; o de estos últimos hacia los distritos, barrios u otro tipo de comunidades locales.

El G2G tiene su función en que se puedan realizar actividades como:

- Compartir información entre diferentes niveles o ámbitos de la Administración a través de los portales públicos.
- Analizar el estado de un trámite, una información de otros niveles, etcétera.
- Realizar trámites en distintos niveles paralelamente.

- **B2E**

Es el acrónimo de *business to employee*, es decir, de empresa a personal. Es un tipo de portal entre las empresas y su personal, con múltiples posibilidades. Estas webs se han constituido como una herramienta muy común y versátil. Se trata de portales corporativos a los que se accede siempre a través de una clave privada, que permite entrar a una serie de materias o apartados en función de las configuraciones personales.

Las webs B2E ofrecen servicios tales como:

- Noticias de la empresa.
- Ajuste de calendarios laborales.
- Solicitud de nóminas

Existen más tipos de acciones que pueden ser llevadas a cabo en la tipología del B2E, aunque no mencionemos todas ellas.

- **C2B**

Es el acrónimo de *consumer to business*, es decir, de consumidor a empresa. Es un tipo de portal opuesto al B2C (de empresa a consumidor) en el que las empresas ofrecen sus productos. En este caso son los propios consumidores finales de los productos o servicios los que generan el flujo hacia las empresas.

Algunos ejemplos de C2B son:

- Portales en los que las personas consumidoras publican sus demandas para ver qué empresa puede darles una oferta en este sentido.
- Portales en los que quienes ya han consumido un producto o servicio valoran a las empresas o establecen reseñas sobre las mismas que a estas les aporta valor

- Foros con gran capacidad de convocatoria en los que las empresas pueden ofertar descuentos, anunciarse con *banners*, etcétera.

Por lo tanto y como hemos ido mencionando y detallando, existe una gran diferencia dentro del sector de la distribución comercial entre los modelos de negocio de tipo tradicional y los modelos actuales de negocio y es por ello que, para observar esto con mayor detenimiento, vamos a realizar un análisis de casos basado en el estudio de dos empresas competidoras en el sector de la distribución comercial, que ya hemos mencionado anteriormente durante el estudio del sector. La primera de ellas, El Corte Inglés, nacida en el modelo de negocio tradicional, pero cada vez más adaptándose al modelo de mercado actual. Y la otra, Amazon, nacida en el modelo de negocio actual, basada en el comercio electrónico, siendo una de las primeras grandes compañías en vender bienes a través de internet.

Para llevar a cabo este análisis, vamos a abordar aquellos aspectos que con más relevancia marcan la diferencia entre una empresa de origen tradicional y una empresa dedicada al comercio electrónico, representándolo a través de los casos mencionados, de las empresas El Corte Inglés y Amazon.

4. Caso El Corte Inglés

4.1. La empresa

El Corte Inglés, es un grupo de distribución comercial, potente principalmente en España y en Portugal, formado por empresas de distintos formatos, destacando su actividad en grandes almacenes.

Desde sus inicios, El Corte Inglés ha basado su modelo de negocio en una propuesta comercial atractiva, amplia y variada, incorporando de forma permanente productos y servicios pioneros. Su historia está marcada por situarse a la vanguardia, marcar tendencia, impulsar cambios y crear nuevos conceptos.

Podemos decir que la innovación es una de las máximas que ha caracterizado a El Corte Inglés a lo largo de su historia. La compañía refuerza de manera constante su apuesta por la innovación y la tecnología con nuevas iniciativas, alianzas, líneas de negocio y servicios. Es pionera tanto en su variada oferta comercial como en los servicios que ofrece al cliente, la empresa está en búsqueda y desarrollo constante de nuevos conceptos y servicios (El Corte Inglés, 2019 b).

Por todo ello, ha sido siempre un referente para las empresas de su sector, aunque como veremos más adelante y ya hemos adelantado, también ha sufrido el impacto de la introducción de nuevos modelos de negocio. Por este motivo, ha tenido que vivir un proceso de adaptación al igual que el resto de sus competidores.

Por último y para hacerse una idea global de la empresa, podemos aportar datos relevantes tales como su cifra de negocio, alcanzando los 15.783 millones de euros en 2018; su número de empleados, que llegaba a los 90.004 a cierre de ejercicio de 2018; su número de centros, que suman un total de 94 en España y Portugal, o su estructura empresarial, formando parte del Grupo El Corte Inglés.

4.2. Historia y evolución

En primer lugar, vamos a hacer una breve descripción del origen e historia de la empresa a analizar, para introducir posteriormente cómo ha sido su evolución hasta llegar a la actualidad.

La empresa El Corte Inglés comenzó siendo una pequeña tienda situada entre las calles Preciados, Carmen y Rompelanzas de Madrid, que se dedicaba a la sastrería y confección para niños, fundada en 1890 y conocida por su cierto prestigio.

En 1935 se traspasó la tienda en nombre de César Rodríguez González que posteriormente delega el cargo de su gestión en Ramón Areces, su sobrino, quien mantiene el negocio durante los años de la Guerra Civil Española. Tras sucesivos cambios en la propiedad del inmueble, El Corte Inglés termina siendo trasladado en junio de 1940 a la calle Preciados 3 de Madrid, y constituyéndose como Sociedad Limitada, con un capital de un millón de pesetas suscrito a partes iguales entre César Rodríguez, convirtiéndose así en el primer presidente de El Corte Inglés S.L., y Ramón Areces, aportando su parte del capital mediante un préstamo que su tío le facilita. Posteriormente en sucesivas ampliaciones de capital fue César el que se hizo con la mayoría de las participaciones aun cuando Ramón continuaba siendo el encargado de la estrategia comercial y del día a día del negocio (Cuartas, 2010).

Entre los años 1945 y 1946 se realizó la primera reforma en la totalidad del edificio, con lo que la superficie de venta pasó a ocupar un total de 2.000 m² distribuidos en cinco plantas; de esta manera surgió su tan característica en la actualidad venta por departamentos, propia de un gran almacén. En el año 1952 se convierte en Sociedad Anónima en la que César Rodríguez continuó siendo el presidente y accionista mayoritario, cargo que ocupó hasta su muerte en 1966. Tras ésta, Ramón Areces, que hasta entonces había sido director general de la empresa, pasó a desempeñar el puesto de presidente y a convertirse en el mayor accionista de la compañía.

Entre 1953 y 1955 se incorporó el edificio colindante de Preciados 5 y con el tiempo se realizaron sucesivas ampliaciones y modificaciones con el fin de ofrecer una imagen moderna y acorde con las demandas y necesidades de la sociedad.

La década de los sesenta fue clave para El Corte Inglés, ya que comenzó su expansión por el territorio nacional con la inauguración de centros en Barcelona, Sevilla, Bilbao, etc. Hasta mediados de los 90, tiene lugar una fase de crecimiento del Grupo, marcada por la diversificación de su actividad comercial, que pasa a tomar posiciones en otros ámbitos de negocio. Los años ochenta fueron una década intensa para el Grupo que concluyó con la muerte de Ramón Areces el 30 de julio de 1989. Durante los años previos, el presidente había ido preparando a su sucesor en la presidencia, Isidoro Álvarez, quien desde 1966 ocupaba el cargo de consejero director general, lo que le permitió conocer a fondo el Grupo (Cuartas, 2010).

Los años de Isidoro Álvarez en la presidencia estuvieron marcados por un fuerte crecimiento, expansión del negocio e importantes hitos como la adquisición de Galerías Preciados y Marks&Spencer, el desembarco de los grandes almacenes en Portugal o la diversificación.

El 14 de septiembre de 2014 fallece Isidoro Álvarez. Dos días más tarde, el 16 de septiembre, el Consejo de Administración de El Corte Inglés nombra a Dimas Gimeno Álvarez presidente de la compañía.

El 14 de junio de 2018 Jesús Nuño de la Rosa es nombrado presidente de la compañía en el Consejo de Administración (El Corte Inglés, 2019 b).

Y el 10 de julio de 2019, el Consejo de Administración nombra a Marta Álvarez Guil, una de las herederas del histórico presidente del grupo Isidoro Álvarez, como la primera presidenta de la historia del grupo, volviendo Jesús Nuño de la Rosa a su puesto anterior de consejero delegado y presidente de las filiales de viajes, seguros, informática y financiera (Matos y García, 2019).

4.3. Filosofía empresarial

El Corte Inglés es la empresa líder dentro del mercado de los grandes almacenes en España. Su gran ventaja es su poder de convocatoria³ ya que cuenta con una clientela fiel.

Podemos definir a la empresa según su misión, visión y valores, que describimos a continuación.

- **Misión**

La misión de la compañía es “Ofrecer al público el mejor producto, aportándoles las mejores garantías, y que encuentren en un mismo lugar todos los productos y servicios que necesitan sin necesidad de desplazarse, siempre recibiendo la mejor atención posible”.

- **Visión**

³ Poder de convocatoria se refiere a la capacidad de convicción sobre un público para llevar a cabo alguna actividad, escuchar, seguir o aplaudir ciertas ideas

La visión de El Corte Inglés es “Incrementar lo máximo posible la cuota de mercado, teniendo cada vez una mayor oferta de productos, a través de la diversificación y la especialización”.

- **Valores**

Los valores de la empresa son “el surtido, la especialización, la calidad, el servicio y la garantía” (El Corte Inglés, 2019 a).

Lo mencionado anteriormente está directamente relacionado con la ventaja competitiva de El Corte Inglés, basada en las siguientes características: su imagen de marca, su personal cualificado, su logística, su gran diversidad de marcas, la tarjeta propia y la multitud de servicios ofrecidos (Velilla, 2015).

Si desarrollamos estas características, podemos decir que El Corte Inglés posee una *imagen de marca*, que le permite que los consumidores tengan confianza en la empresa.

En cuanto a su *personal*, dispone de un equipo de trabajadores cualificado y preparado que conocen bien el producto, lo que se traduce en una mejor atención al cliente con respecto a la competencia.

En lo que se refiere a la *logística*, El Corte Inglés tiene una ventaja competitiva al disponer de dos centros logísticos, uno en Madrid y otro en Barcelona, además de otros 25 pequeños Centros de Servicio Local (CSL) y su red de tiendas por todo el país, con ubicaciones en los centros urbanos, por lo que pueden hacer llegar los productos a los consumidores de forma rápida (Romera, 2018).

Su *gran diversidad de marcas*, le proporciona un *target* o mercado objetivo más amplio, además de que disponen de una gran diversidad de productos y de distintos rangos de precios.

El hecho de ofrecer la *tarjeta de El Corte Inglés* es una manera de fidelizar a los clientes, dándoles facilidades de pago que les diferencian de la competencia.

Y, por último, *la multitud de servicios* que ofrecen en un mismo centro (restaurantes, agencia de viajes, servicio de correos, etcétera), facilita la compra a los clientes y les proporciona una experiencia de compra, que no pueden encontrar en otras tiendas.

4.4. Modelo de negocio y estrategia

Al hablar de El Corte Inglés, hablamos de una empresa tradicional, con muchos años de actividad, así como de experiencia, que ha ido transformándose y adaptándose a los cambios para poder mantenerse en el mercado y ocupar la posición en la que se sitúa actualmente.

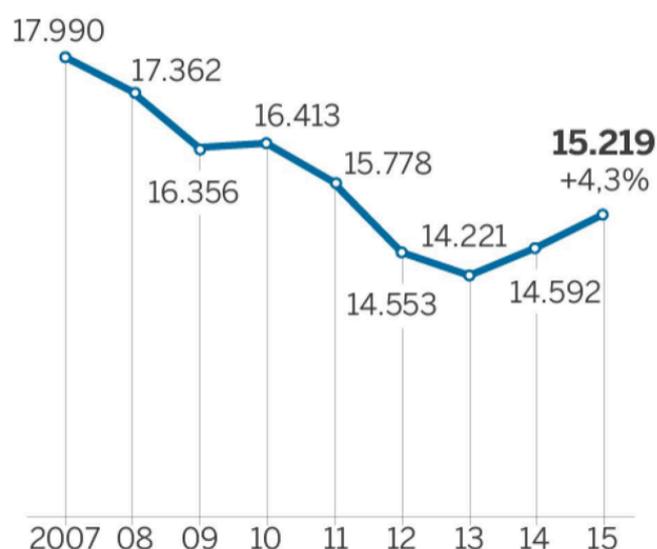
Es por ello que, desde el momento en que se fundó hasta la actualidad, ha habido cambios tanto en su modelo de negocio como en su estrategia comercial, con el objetivo de reinventarse y adaptarse al mercado.

Al tratarse del modelo de venta de los grandes almacenes, desde sus inicios, siempre han basado su modelo de negocio de venta física en una propuesta comercial amplia, incorporando para ello continuamente nuevos productos y servicios.

Para poder adaptarse a ese modelo de negocio, han seguido una estrategia de diversificación y especialización, en su caso a través de la creación de distintos formatos comerciales, satisfaciendo cada uno de ellos la demanda de los distintos segmentos del mercado (Almenara, 2005). De este modo, logran situarse en primera línea dentro de diversos sectores, como por ejemplo en viajes, supermercados, moda, bricolaje, etcétera (El Corte Inglés, 2019 b).

La empresa ha sido casi desde sus inicios un referente español dentro del sector de la distribución comercial, a través de su modelo de negocio tradicional de venta presencial en grandes almacenes. Pero este modelo de negocio que había permitido que la empresa mantuviese su posición en el mercado, hizo que le empresa se viera afectada durante el período de la crisis económica, haciendo que disminuyeran sus niveles de facturación, y teniendo que aplicar políticas de precios para compensar la caída del consumo, así como realizar ajustes en plantilla.

Figura 4.1. Evolución de la facturación de El Corte Inglés desde el 2007 hasta el 2015 (en millones de euros)



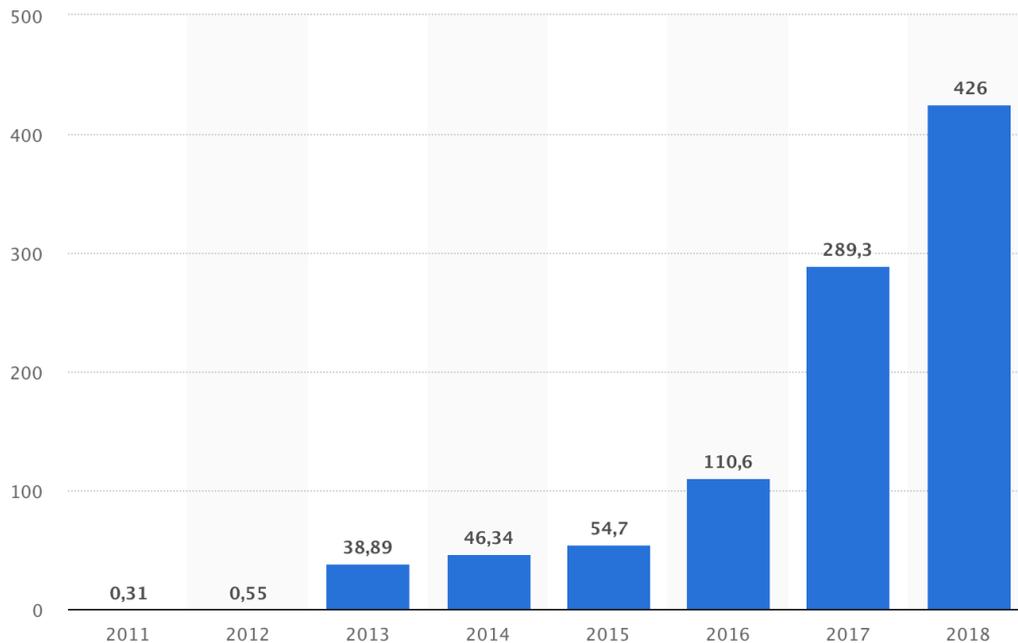
Fuente:

El País (2016)

Tras analizar las principales magnitudes económicas de la empresa, se pudo afirmar que la crisis comenzó a pasarle factura de manera importante al volumen de negocio de la compañía, cayendo desde casi los 18.000 millones de euros de 2007 a los 14.221 millones de euros del 2013, como podemos observar en el gráfico, cifras inferiores incluso a las ventas del año 2005 en el que facturó 15.855 millones de euros (El Blog Salmón, 2012).

Cabe mencionar que, durante este período, coincidiendo con el período de crisis, además se incorpora en el mercado español el nuevo modelo de negocio de venta online, que ya había triunfado en otros países, pero tardó en España. Todo ello, a través de la entrada en el mercado de empresas dedicadas exclusivamente al comercio electrónico, tales como el gran potente Amazon, que abrió su página web en España en el año 2011 (Martín, 2011), lo que hace que el gran referente español comience a perder parte de su cuota de mercado, ganando la *e-commerce* una importante ventaja en cuanto a ingresos en un corto período de tiempo, como vemos a continuación en el siguiente gráfico.

Figura 4.2. Evolución de los ingresos declarados por Amazon en España desde el 2011 hasta el 2018 (en millones de euros)



Fuente:

Pérez (2019 b) en Statista

Una vez asentado el nuevo modelo de venta online, una de las críticas fundamentales a El Corte Inglés, era su escasa presencia en el comercio electrónico, puesto que los consumidores no entendían que una empresa tan relevante en el mercado, tuviera problemas de distribución para llegar a pueblos pequeños y no tuvieran un fuerte posicionamiento en la red (El Blog Salmón, 2012).

Además de esto último y como hemos mencionado en su historia y evolución, se han ido sucediendo diferentes presidentes en la compañía, cada uno de ellos con diferentes estrategias comerciales. Pero lo que la empresa siempre ha mantenido como máxima, como ya hemos mencionado anteriormente, es la satisfacción del cliente y lograr que tenga una buena experiencia de compra.

Para paliar esta situación, como principales objetivos del presidente Dimas Gimeno, se establecían la transición hacia el modelo omnicanal⁴ y la internacionalización del grupo (Bravo, 2015).

⁴ La estrategia omnicanal es aquella que se centra en emplear tácticas que permitan aprovechar mejor los canales que dispone la empresa para hacer llegar el producto al consumidor, proporcionando de este modo una experiencia satisfactoria al cliente

Como el mercado y los consumidores habían ido evolucionando, para poder alcanzar a la competencia, la empresa finalmente optó por implantar cambios en su modelo logístico y llevar a cabo una estrategia omnicanal, como se había propuesto, en la que además de ofrecer sus productos y servicios de manera presencial, también lo pudieran hacer exitosamente por el medio online, con un modelo B2C (D/A Retail, 2018).

En este sentido, la compañía trabaja cada día en la construcción de una base sólida que le permita ofrecer un valor añadido a sus clientes aprovechándose de las ventajas que le proporcionan tanto los canales tradicionales (a través de los centros comerciales) como los nuevos (online).

Por último, podemos resumir los planes estratégicos de El Corte Inglés a través de los siguientes puntos (García y Sanz, 2018):

- **Excelencia en la experiencia de compra**

La empresa se propone mejorar la experiencia de compra de los consumidores, así como la introducción de nuevas herramientas para medir su grado de satisfacción.

- **Compromiso de precio adecuado**

El Corte Inglés pretende garantizar a los clientes unos precios iguales o mejores que los de la competencia y para conseguirlo, emplean sistemas que comparan más de 600.000 referencias diarias.

- **Marcas propias competitivas**

La compañía tiene el objetivo de incorporar mejoras significativas tanto en producto como en calidad, para conseguir fidelizar a los clientes y diferenciarse de la competencia

- **El Corte Inglés como la casa de las marcas**

El Corte Inglés ofrece a sus socios comerciales una de las mejores redes de ubicación con aproximadamente unos 700 millones de visitas anuales a sus tiendas, además de que la innovación que estas aportan, así como su exclusividad, encajan con el espíritu empresarial de la compañía y permite que tengan una oferta interesante dentro del mercado

- **Transformación digital**

La empresa considera necesario seguir trabajando para lograr la integración del canal físico y el canal online en uno solo, y lo consiguen a través de servicios como el *Click&Collect* o el *Click&Express*, y se ponen como objetivo la mejora de la eficiencia de la cadena de suministro.

- **Solidez financiera**

La empresa se encuentra en un momento de sólido económicamente hablando, ya que en febrero de 2018 se firmó un acuerdo de reordenación financiera con el respaldo de entidades financieras tanto nacionales como internacionales, lo que les permite una mayor diversificación de las fuentes de financiación y una mayor fortaleza venidera.

- **Recursos Humanos**

El Corte Inglés cuenta con una política de recursos humanos que se adapta en gran medida a los diferentes entornos laborales en los que opera, según las diferentes empresas que conforman el Grupo o el tipo de actividad que desarrollan los equipos en cada una de ellas, y además trabajan día a día para lanzar nuevas medidas de conciliación e igualdad, prestando especial a la política de formación como uno de elementos diferenciadores del Grupo, a través de la incorporación de nuevos cursos adecuados a los distintos perfiles profesionales.

4.5. Proveedores

Los Centros Comerciales de El Corte Inglés, al tratarse de grandes almacenes como ya hemos mencionado, comercializan y distribuyen tanto sus marcas propias como las marcas de otros proveedores o firmas internacionales.

En cuanto a los proveedores por volumen de compra, podemos afirmar que el 84% son proveedores nacionales y el 91% son proveedores de la Unión Europea (El Corte Inglés, 2019 c).

Como en su propia página web indican, todos sus proveedores deben aceptar y asumir los Principios de Actuación del Grupo El Corte Inglés (Anexo 1), como bien se indica en el Código de Conducta de BSCI (Anexo 2) o *Business Social Compliance Initiative*⁵. Como empresa responsable, aseguran mantener un avance constante en la verificación de las condiciones sociales y laborales de los proveedores del grupo. En este sentido, realizan auditorías sociales en el marco del sistema BSCI, tomando como referencia los convenios fundamentales ofrecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El debido protocolo de homologación está articulado como un proceso de mejora continua, permitiendo a todos los proveedores poder cumplir a corto plazo con todos los requisitos recogidos en el Código de Conducta.

El Corte Inglés trabaja con un equipo de profesionales especializados en Responsabilidad Social Corporativa (RSC)⁶, tanto en la sede central como en las distintas delegaciones de compra de las que disponen en el extranjero, las cuales trabajan para conseguir garantizar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social del Grupo y que exige a sus proveedores. El Grupo sigue progresando en sus objetivos de verificación de las condiciones sociales, laborales y medioambientales de los proveedores de marcas propias de El Corte Inglés, a través de las auditorías mencionadas anteriormente que realizan en el marco del referido Código de Conducta.

Los proveedores o firmas que trabajan con El Corte Inglés en sus centros, lo hacen a través del alquiler de los espacios comerciales, que representan un activo inmobiliario para la compañía. Este alquiler, es conocido en el mundo del *retail* como *shop in shop*, es decir, es una tienda propia de una marca dentro de un gran almacén, siendo una modalidad que permite a las compañías externas tener un espacio donde es fundamental la estética de la propia marca. Las mencionadas *shop in shop* se suelen negociar por medio de dos vías: con una cantidad fija por estar en los almacenes o mediante un porcentaje del volumen de las ventas que se lleven a cabo en el establecimiento en cuestión (Villardón, 2018).

Pero además de operar de forma física en los centros, también lo hacen en su página web. El Corte Inglés decidió innovar en su *e-commerce*, introduciendo cambios en su plataforma de moda, a través de negociaciones con marcas para crear tiendas

⁵ Business Social Compliance Initiative es una organización sin ánimo de lucro, que tiene su sede en Bruselas, de la que el Grupo El Corte Inglés forma parte desde 2008, dedicada a mejorar las condiciones laborales en la cadena de suministro global

⁶ La Responsabilidad Social Corporativa es una forma que tienen las empresas de dirigir basada en la gestión de los impactos que su actividad va a generar directamente sobre sus clientes, sus empleados, sus accionistas, las comunidades locales, el medioambiente y la sociedad en general

online propias, a modo de *corners*⁷ virtuales, dentro de su plataforma, siguiendo el modelo que utiliza la empresa Amazon para el negocio de la moda. La compañía pretendía con dicha estrategia que la web de moda fuera una réplica de su tienda física, de modo que las tiendas online de las marcas fuesen tratadas como si fueran *corners* en los grandes almacenes (Modaes, 2015).

Con esta técnica, la compañía pretendía que el consumidor comenzara y terminara todo el proceso de la compra en la tienda online de El Corte Inglés, teniendo en cuenta que las marcas cedían la mercancía en depósito a El Corte Inglés. Los *corners* abrieron tanto a marcas que ya vendían presencialmente en los centros de El Corte Inglés, como a otras marcas que no lo hacían, asumiendo que, en las tiendas online propias, cada marca podría diferenciarse del resto de competidoras a través del uso de espacios adaptados a su imagen, pudiendo ofrecer una mayor oferta que en la tienda física.

Por lo tanto, podemos resumir en que El Corte Inglés, además de tener su propia marca y sus distintos formatos comerciales, también comercializan tanto en sus centros como en su página web otras marcas reconocidas como proveedores, los cuales tienen que cumplir y respetar su normativa, en un contrato beneficioso para ambas partes.

4.6. Logística

El Corte Inglés es una empresa que dispone de una gran capacidad logística, debido a la cantidad de centros que poseen en España y Portugal, lo que implica una ventaja competitiva y le proporciona rapidez en las entregas de sus pedidos.

La compañía tiene organizada su gran cadena de suministro en torno a sus dos principales centros de distribución, el de Valdemoro (localizado en Madrid) y el de Montornés del Vallés (localizado en Barcelona), las dos principales comunidades de España.

Desde ambos centros, salen de forma diaria 700 camiones con el objetivo de abastecer tanto a la Península como a las Islas Baleares y, en el caso del archipiélago

⁷ El término *corner* se refiere a un espacio privado de una marca o negocio que se encuentra ubicado en una tienda ajena a esta. Suele parecerse a un pequeño stand para la atención al público, siendo una buena oportunidad de negocio tanto para la marca como para la tienda en la que se ubica

canario, operan a través de una plataforma logística que poseen situada en Gran Canaria y un pequeño almacén localizado en Tenerife.

El centro de distribución de Valdemoro, el gran cerebro de todo el sistema y desde donde se gestionan todos los procesos de distribución, consta de 500.000 metros cuadrados, tiene en conjunto un total de 15 naves, siendo ocho de paquetería, tres de textil y confección, dos de grandes volúmenes y las últimas dos de respuesta rápida (de 40.000 metros cada una) en productos de gran consumo y mercancía en general. Este centro es puntero en cuanto a la tecnología aplicada a la distribución comercial, disponiendo de clasificadores de alta velocidad y escáneres láser, permitiendo así el control total por radiofrecuencia de cada uno de los productos.

Y el centro de distribución de Montornés del Vallés, consta de 250.000 metros cuadrados construidos, y da servicio a los centros comerciales de Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Murcia y las Islas Baleares. Junto con el apoyo de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), El Corte Inglés ha impulsado el uso de estándares para la identificación de la mercancía y los bultos de transporte, así como la implementación de sistemas automáticos para el intercambio electrónico de datos entre los proveedores y el distribuidor.

Además de los centros mencionados de Valdemoro y Montornés del Vallés, El Corte Inglés dispone de otros 25 Centros de Servicio Local (CSL) que se encuentran repartidos por todo el territorio nacional. Pero lo que marca la diferencia es su gran red de tiendas tanto en el país como en el país vecino (Portugal), con un conjunto de 94 centros, que como hemos mencionado anteriormente, se encuentran ubicados en los centros urbanos. Pero además de estos 94 grandes almacenes, El Corte Inglés únicamente en España posee un total de 56 tiendas de Bricor, 43 hipermercados, 174 supermercados, 142 tiendas de Sfera y 106 de Óptica 2000.

Lo que implica esto para la empresa es una gran proximidad que, si se emplea de manera correcta, utilizando los centros como almacenes logísticos, puede desempeñar un papel muy importante para realizar el reparto de los pedidos realizados a través de la página web y garantizar entregas en menos de dos horas (Romera, 2018).

En cuanto a la integración con los proveedores, destacar que la integración de la información enviada por estos dentro de los sistemas de la compañía, junto con el uso de escáneres omnidireccionales, posibilita una triple función que consiste en la identificación de la mercancía, su direccionamiento hacia su destino de manera automática y la validación del albarán para el posterior pago de las facturas correspondientes al proveedor.

Destacamos que, en el momento que los camiones llegan con la mercancía al centro situado en Valdemoro, la primera función es la separación en función de los distintos tipos de productos. Para ello, El Corte Inglés utiliza en la plataforma el programa centrado en la logística llamado SARC (Sistema Acelerado de Reaprovisionamiento Continuo), que consiste en que la propia demanda es la que genera la producción, permitiendo el correcto funcionamiento del engranaje entre el departamento de compras y el departamento de logística. Y precisamente esto, es lo que permite que cada centro de distribución regional se haya convertido en una plataforma de recepción, consolidación y expedición de mercancías, todo en el mismo día, disminuyendo así en la medida de lo posible la práctica de los inventarios.

Además, y como hemos mencionado anteriormente, en el centro de distribución de Valdemoro, hay dos naves de respuesta rápida. La primera de ellas se emplea para la mercancía general, que permite el reaprovisionamiento continuo de secciones como la cultura, los deportes, el ocio, los complementos, etcétera. Esta, consta de 120 muelles, así como un sistema de clasificación de alta velocidad, que tiene la capacidad de manejar 12.000 paquetes a la hora, siendo posible que la mercancía se reparta a una velocidad de dos metros por segundo entre toda la red de destinos posibles de centros comerciales del Grupo. Y la segunda, se emplea para la alimentación seca y los líquidos. Esta dispone de un centenar de muelles y un sistema similar de clasificación, siendo este para el control de 18.000 paquetes, así como de módulos dinámicos de alto rendimiento para realizar la preparación de surtidos. En este centro, la mercancía se reparte a 104 salidas a tres metros por segundo, dando servicio directo a los establecimientos comerciales.

Y, en último lugar y al margen de estas dos naves de respuesta rápida, el centro de Valdemoro incorpora también 60 kilómetros de viales para la confección colgada, que tienen capacidad para 7 millones de prendas, así como 12 kilómetros de cintas transportadoras y 9 kilómetros de vías, junto con dos naves para grandes volúmenes, desde las que se hacen envíos de manera directa, incluso a domicilio. El objetivo de todo es conseguir ser los más rápidos, para poder competir contra los nuevos gigantes online.

Precisamente tanto en la operativa logística de El Corte Inglés, la cual hemos descrito, así como en la capacidad y la flexibilidad que le caracterizan, se explica su protagonismo en el comercio electrónico español, ya que el conjunto le permite actualmente poder entregar sus pedidos online en tan solo dos horas en la mayoría de las capitales españolas. Este servicio, que ha ido integrándose de manera progresiva en su operativa desde el centro del país hacia el resto de España desde el año 2015 y hasta la actualidad, ha ido siguiendo la línea geográfica: Madrid, Barcelona, Valencia, Málaga, Sevilla y Bilbao, hasta lograr ser capaces de repartir las compras online de sus clientes

en un mismo día, desde sus 94 centros, logrando llegar ya a más de 825 códigos postales ubicados en 54 ciudades (C de Comunicación, 2018).

En lo que se refiere a los detalles de este tipo de servicios de reparto calificados como paquetería urgente y express, la empresa indica que este supone un recargo de 7,90 euros para el cliente y que es posible emplearlo en aproximadamente 170.000 productos de todas sus secciones disponibles. Además, cabe mencionar que es un servicio que únicamente se puede usar en aquellos pedidos en los que, como máximo, se incluyan cinco artículos y en el que los horarios de entrega oscilan desde el mediodía hasta las 22:00 y sólo de lunes a sábado, con la excepción de algunas ciudades (como en el caso de Madrid) en las que el servicio también está disponible en domingo.

Y un dato importante, que muestra que El Corte Inglés le presta atención a la innovación, la digitalización y la conectividad, es que, en este tipo de envíos que acabamos de mencionar, el cliente puede realizar un seguimiento en tiempo real de la mercancía adquirida.

Por último y en cuanto a sus estrategias logísticas y tecnológicas, y con el objetivo de poder hacer frente a su principal competidor en España en estos aspectos (Amazon), cabe destacar que la empresa El Corte Inglés firmó un acuerdo con otra de las grandes compañías mundiales a las que hemos hecho referencia previamente, Alibaba. Esta alianza se da en términos comerciales, tecnológicos y logísticos, y le da acceso a El Corte Inglés a poder comercializar sus productos a través de la plataforma electrónica del gigante chino, lo que supone un gran salto para la internacionalización de la compañía española. Como parte del acuerdo, Alibaba puede acceder a la red logística de centros de El Corte Inglés, pudiendo emplearlos como puntos de recogida de los pedidos que se realicen a través de una de sus webs más conocidas, Aliexpress (García, 2018).

4.7. Recursos humanos

El Corte Inglés, es una empresa que, como hemos mencionado anteriormente, dispone de muchos centros operativos, por lo que necesita disponer del personal adecuado para atender las necesidades que esto representa, teniendo en cuenta la importancia de la firma en el mercado. Esto implica que no cualquier persona puede formar parte de su equipo.

En el Grupo El Corte Inglés, cuentan con un equipo especializado de compradores, vendedores y profesionales en las numerosas y diversas áreas de las que se compone la

empresa. Como una de sus señas de identidad se distingue el impulso del trabajo en equipo, por lo que se incorporan asiduamente nuevos perfiles profesionales, con el objetivo de garantizar el mejor servicio a los clientes. Y actualmente, más de 90.000 personas integran el equipo de la compañía (El Corte Inglés, 2019 b).

Como ya hemos comentado en puntos anteriores, la formación del capital humano es un factor fundamental en la estrategia de la empresa, puesto que consideran que la preparación de sus profesionales les otorga un valor diferencial como compañía. Es por ello que disponen del Instituto de Formación Profesional de El Corte Inglés, desde donde se desarrollan numerosas acciones y programas que se adaptan a cada tipo de puesto de trabajo, así como a cada nivel de experiencia.

Colaboran con universidades públicas, privadas e institutos de formación profesional y, además, el Grupo cuenta con una universidad corporativa, el centro de Estudios Universitarios Ramón Areces (CEURA), el cual permite el desarrollo de sus empleados. En total, han invertido más de 1.300.000 horas de formación presencial y 436.000 horas de formación online.

También hay que mencionar que apoyan la integración laboral y promueven acciones orientadas a la consecución de la incorporación de las personas con discapacidad al ámbito laboral. Así como que, además de la plantilla directa de la que disponen, también colaboran con aproximadamente 60 Centros Especiales de Empleo, con la subcontratación y compra de ciertos de los productos fabricados en ellos.

Otro aspecto relevante es que cuentan con más de 5.000 personas de nacionalidades no españolas que trabajan en sus centros en España, para aportar diversidad cultural a la empresa y enriquecerse de ello. Y durante el ejercicio de 2016, se puso en marcha un proyecto basado en la formación del personal empleado sobre igualdad de oportunidades y diversidad, como uno de los compromisos adquiridos en el Plan de Igualdad de El Corte Inglés.

Y en cuanto a la salud y la seguridad laboral, la empresa cuida constantemente de estos aspectos ya que, aparte de formar parte de los compromisos establecidos con sus empleados, también lo consideran una ventaja competitiva. De modo que, además de la atención prestada en los centros de trabajo, los servicios sanitarios propios de la empresa realizan acciones que van dirigidas al cuidado y la salud de los integrantes del Grupo, algunas de ellas en colaboración con instituciones sanitarias tanto públicas como privadas.

El Corte Inglés es una empresa con más de 75 años de experiencia que, de manera constante, refuerza su apuesta tanto por la innovación como por la tecnología, mediante nuevas iniciativas, alianzas, líneas de negocio, productos y servicios. Podemos

definir a la empresa como una organización en búsqueda y desarrollo constante de nuevos conceptos y servicios. En cuanto a su política de recursos humanos, esta se basa en ciertos valores, aparte de la formación y la integración y diversidad (que hemos descrito previamente), que vamos a describir a continuación (Barceló, 2017).

- **Selección de personal**

En su página web disponen de la pestaña “trabaja con nosotros”, en la que se puede observar un mapa de España con todas las ciudades en las que tienen centros de trabajo, y desde la cual se puede enviar el currículum.

Al cierre del ejercicio 2018, el número medio de empleados, expresado en jornada completa, de El Corte Inglés ascendía a 79.976 personas, como total entre los diferentes grupos de actividad. De una plantilla total de 90.004 personas, 57.491 eran mujeres (representando aproximadamente un 64%) y 32.513 eran hombres (El Corte Inglés, 2018 b).

- **Gestión de talento**

En cuanto a la estrategia de gestión del talento, podemos decir que la organización estimula el talento e impulsa y recompensa el esfuerzo personal. Como prueba de ello, podemos afirmar que, en 2018, un total de 2.197 profesionales fueron promocionados de manera interna, representando aproximadamente un 2,5% del total de la plantilla (El Corte Inglés, 2018 a).

También añadir que es una empresa que reconoce y premia la fidelidad y la constancia de sus empleados, entregándoles anualmente emblemas a aquellos que cumplen 25 y 15 años de servicio en la compañía.

- **Beneficios Sociales**

La compañía desarrolla también una política de beneficios sociales, que le diferencia de otras empresas, entre los que podemos destacar aquellos relacionados con el estudio, como los que se destinan a los hijos de empleados que realizan cursos de formación profesional, bachillerato o universitarios. Además, los empleados cuentan con un seguro de vida colectivo que atiende a indemnizaciones por fallecimiento e invalidez permanente absoluta.

- **Acciones Sociales**

La empresa realiza también acciones de carácter social, entre las que se pueden destacar la relación permanente con la asociación UNICEF, el apoyo a los bancos de alimentos o la colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC).

Por último, como datos relevantes en cuanto al personal de la empresa, podemos añadir que la plantilla del grupo se ha reducido de manera considerable desde los máximos que alcanzó previamente a la crisis económica, pero el 2018 es el primer año que está por debajo de los 80.000 empleados (teniendo en cuenta únicamente los empleos en jornada completa). En el año 2007, justo antes de la recesión, El Corte Inglés marcó su récord en 109.800 empleados, con una media de 97.328 personas en régimen de jornada completa a cierre de ejercicio, y desde ese momento, han reducido su plantilla en aproximadamente un 18%. Pero a pesar del descenso en 2018 con respecto a 2017 (con 80.565 empleados en jornada completa), el gasto en personal se incrementó en un 0,3%, llegando a los 2.567,1 millones de euros.

En lo que se refiere a la distribución por categorías o grupos de actividad, el número de los directivos y gerentes fue el segundo con un mayor descenso. Si concretamos, un 8,8%, hasta los 124 de media. Pero en este caso, en que no es frecuente la existencia de contratos temporales o a tiempo parcial, sería más representativa todavía la caída del número de directores y gerentes si comparamos desde el cierre de un ejercicio al cierre del siguiente. Si los medimos así, podemos afirmar que los directivos pasaron de ser 144 a ser 129, es decir, ha habido un recorte del 10,4%. En el caso de los hombres, se pasó de 136 a 123 y en el de las mujeres, de 8 a 6, con lo que estas pasan a representar solo el 4,6% de los altos directivos de la empresa, frente al que representaban 5,5% en el año 2017.

Pero este descenso en la cúpula directiva es mayor si lo observamos en perspectiva. En el año 2013, en El Corte Inglés la suma total de directores y gerentes ascendía a 200. Es decir que, comparándolo con la última cifra en el 2018, el recorte ha sido del 35,5% en solo un período de cinco años. En los ejercicios anteriores no figura en sus informes anuales el mismo tipo de clasificación del personal, por lo que no es posible realizar una comparación homogénea entre ejercicios.

Y, si hacemos un resumen general de toda la pirámide laboral, en 2018 la categoría que más fuerza laboral perdió fue la del denominado personal base, que pasó

de los 10.741 a los 9.614 empleados de media. En cuanto a los mandos intermedios y coordinadores, la cifra creció un 1%, hasta llegar a los 11.399, y la de los técnicos, se incrementó en un 11,8%, hasta llegar a los 5.535. El apartado que incluye a la categoría de los profesionales, se vio perjudicada en un 0,3%, hasta alcanzar los 53.304. Y, para finalizar, añadimos que la empresa reveló que, al cierre del ejercicio del 2018, el 89% del total de la plantilla tenía un contrato fijo (Cinco Días, 2019 b).

4.8. Relación con el cliente

En primer lugar y como ya hemos mencionado, El Corte Inglés nació como una pequeña tienda que poco a poco se fue convirtiendo en un gran almacén, con una política económica muy precavida y una política de marketing innovadora en aquel momento. Se asocia la frase de “si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero” con la compañía, así como la de “el cliente siempre tiene la razón”, muy relacionado con su cultura volcada al servicio al cliente.

Con esta política interiorizada por el personal de la empresa y asignada a su imagen de marca, la empresa instauró la tarjeta de El Corte Inglés.

Esta tarjeta representa dos ventajas para la empresa, la primera es que a través de esta se recoge información de todo tipo de los clientes, permitiendo a la empresa realizar estudios y estadísticas sobre los hábitos de consumo y, la segunda es que conceden un crédito al consumo que funciona como barrera de salida para los clientes.

También representa ventajas para los clientes, tales como la posibilidad de elegir entre varias modalidades de pago como por ejemplo a fin de mes hasta en 60 días, la posibilidad de obtener ventajas en seguridad como por ejemplo la recuperación de tickets perdidos, la obtención de bonificaciones por repostar en ciertas gasolineras, etcétera (Financiera El Corte Inglés, 2019).

Por otra parte, mencionar que sus valores de empresa, anteriormente mencionados, representan sus compromisos con el cliente, los cuales vamos a describir más detalladamente a continuación.

- **Surtido**

Su oferta comercial es amplia, variada y novedosa en cualquier tipo de producto. Proporcionan a sus clientes la oportunidad de elección entre un

gran surtido de marcas, productos y modelos que se adecúan a cualquier tipo de necesidades, gustos y posibilidades económicas.

- **Especialización**

La preparación de sus profesionales cualificados y su amplia variedad de productos en oferta, les convierte en especialistas de cada una de las áreas en las que trabajan. Son especialistas en muy diversas áreas, tales como la moda, la alimentación, la perfumería, el ámbito de la visión, la decoración, los viajes, la cultura y el ocio, los seguros, etcétera.

- **Calidad**

Trabajan para que la calidad esté presente en todos y cada uno de sus ámbitos de actividad, en los servicios que ofrecen, en sus edificios e instalaciones y en el ambiente que crean para el cliente.

- **Servicio**

Ofrecen una atención personalizada y su vocación de servicio les diferencia como empresa. Escuchan las sugerencias de sus clientes para conseguir dar la respuesta más adecuada, ofreciéndoles una amplia gama de servicios en todos sus establecimientos.

- **Garantía**

Este compromiso recoge todos los anteriores porque junto con él garantizan que el producto y el servicio que ofrecen en sus establecimientos sea el esperado. De modo que podemos concluir que es la clave de la relación de confianza que mantienen con sus clientes (El Corte Inglés, 2019 a).

Por último, mencionar que para contactar con El Corte Inglés ofrecen varios teléfonos, así como direcciones de correo, en función de la ayuda buscada. Disponen de diferentes tipos de contacto según si se desea información sobre el servicio de compra o conocer la situación de un pedido, o bien conocer información general sobre la empresa.

4.9. Análisis DAFO de El Corte Inglés

En último lugar y con todo lo descrito sobre la empresa anteriormente, vamos a proceder a realizar un análisis de los recursos y capacidades internas y externas de la empresa El Corte Inglés, a través de un DAFO.

Tabla 4.1. Análisis DAFO de la empresa El Corte Inglés

DEBILIDADES		AMENAZAS	
Precios más altos que los de la competencia		Nuevos competidores más especializados en el e-commerce	
Encasillado a un sector más adulto de la población		Períodos de crisis económicas	
Dependencia de España y sus condiciones de mercado		Debilidad de la industria por el cambio estructural con la introducción del comercio electrónico	
Campañas de marketing con poca innovación		Exigencias legales para preservar el medioambiente	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Personal especializado		Desarrollo del e-commerce	
Imagen de marca		Todo al alcance de los clientes en un mismo centro, evitando desplazamientos	
Tarjeta de El Corte Inglés		Fidelización de los clientes	
Gran variedad y diversificación de productos		Buena estrategia de logística con entregas rápidas	
Política de atención al cliente		Expansión internacional	

Fuente:

Elaboración propia

5. Caso Amazon

5.1. La empresa

Amazon es una compañía procedente de Estados Unidos basada en la distribución comercial a través del comercio electrónico y los servicios de computación en la nube⁸ a todos los niveles. Su lema es *From A to Z* que traducido al español sería *De la A a la Z*. Fue una de las grandes compañías pioneras en la venta de bienes a través de Internet.

Desde sus inicios, se ha ido haciendo un progreso significativo en la oferta, en las páginas web y en la red internacional de distribución y el servicio al cliente. La compañía tiene presencia directa en Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, España, Japón, Canadá y China, pero tiene la capacidad de servir a los clientes en la mayoría de los países del mundo (Amazon, 2019 a).

En la actualidad, la empresa está totalmente diversificada en diferentes líneas de producto, con una oferta comercial amplia y sugerente para los consumidores.

También podemos mencionar que la innovación es una de las máximas de Amazon, ya que la empresa se define como una compañía de constructores, encargada de apostar de manera inteligente, así como ganar energía inventando en nombre de los consumidores de la empresa (Amazon, 2019 a).

Por todo ello, podemos describir a Amazon como una de las principales empresas *retail* referentes mundialmente, todo ello a pesar de tener infinidad de grandes competidores también a nivel mundial y de atravesar por diferentes fases que le han hecho llegar a donde se encuentra actualmente.

Por último y para hacerse una idea global de la empresa, podemos aportar datos relevantes tales como sus ingresos declarados en España, alcanzando los 426 millones de euros en 2018; su número de empleados también en España, que llegaba a los 2.982 a cierre de ejercicio de 2018 o su estructura empresarial, siendo una empresa de capital abierto.

⁸ Servicios de computación en la nube se refiere a servidores desde Internet encargados de atender las peticiones en cualquier momento

5.2. Historia y evolución

En primer lugar, vamos a hacer una breve descripción del origen e historia de la empresa a analizar, para introducir posteriormente cómo ha sido su evolución hasta llegar a la actualidad.

La empresa Amazon fue fundada en el año 1994 por Jeff Bezos, al principio dedicada a la mercancía de libros, tras un proceso de selección del producto más conveniente y con mayor futuro para su comercialización electrónica, pero a lo largo de los años abriéndose a otros campos (Brandt, 2012).

El fundador, Jeff Bezos, trabajaba como vicepresidente en D. E. Shaw & Co., una firma de Wall Street, hasta que en abril de 1994 decidió dejar su empleo en la compañía y trasladarse a Seattle, donde comenzaría a trabajar en un plan de negocios, que finalmente se convirtió en lo que actualmente conocemos como Amazon.com.

En sus primeros pasos, creó la compañía Cadabra.com, en julio de 1994, y el garaje de la casa donde vivía entonces fue utilizado como su sede para realizar las labores necesarias (Biography, 2018). Pero en 1995 Bezos cambió el nombre de la compañía a Amazon, puesto que quería utilizar un nombre que empezara con la vocal A. Revisando en el diccionario, encontró la palabra *Amazonas* correspondiente al río de mayor longitud del mundo, que representaba lo que quería transmitir a los consumidores, era exótico y diferente y el más grande del mundo, y él quería convertir su tienda en la más grande del mundo. Además, como ya hemos mencionado, también significa *From A to Z* o *De la A a la Z*, tal y como representa el logotipo de Amazon con la flecha curvada en forma de sonrisa que conduce de la A hasta la Z, refiriéndose a que la empresa dispone de todos los productos desde la A hasta la Z.

Como hemos mencionado, la empresa comenzó como una librería electrónica o en línea, que en julio de 1995 vendió su primer libro (Lara, 2019). En octubre de 1995 la empresa se anunció al público y en mayo de 1997 lanzó su oferta pública inicial de acciones dentro de NASDAQ⁹, a un precio de 18 dólares la acción.

En 1997, el éxito de Amazon le convirtió en una de las empresas más importantes del comercio electrónico. Es por ello que, por la gran acogida de los consumidores, Bezos emprendió la diversificación de los productos e incluyó en su oferta soportes CD, DVD y dispositivos electrónicos. Conforme la demanda iba aumentando, Bezos incluía cada vez un mayor número de nuevos productos en su

⁹ NASDAQ es el acrónimo de *National Association of Securities Dealers Automated Quotation* refiriéndose a la segunda bolsa de valores más grande de los Estados Unidos

tienda virtual. Todo ello hasta ofrecer actualmente la gran variedad de productos de los que dispone a la venta.

Por ello, definimos Amazon como un sitio minorista con un modelo de ingresos por ventas, ya que genera sus ingresos a través de un porcentaje del precio de venta de cada artículo que se vende a través de su sitio web. Además, Amazon también permite a las compañías anunciar sus productos pagando para aparecer en su página web como productos destacados.

Durante una década, la empresa prosperó tanto que, en el año 2007, Bezos creó y lanzó al mercado un nuevo producto clave para su éxito, el *Amazon Kindle*, un dispositivo destinado fundamentalmente a la visualización de libros en formato electrónico.

En la actualidad sigue expandiendo su red de productos y servicios tanto ajenos como propios y operando en el mercado del comercio electrónico como una de las empresas más importantes a nivel mundial.

5.3. Filosofía empresarial

Amazon es una empresa que se centra fundamentalmente en el cliente, siendo este la prioridad en todas y cada una de sus estrategias. Su misión, su visión y sus valores confirman que cada acción llevada a cabo, cada empleado y cada producto ofrecido en su catálogo deben garantizar la satisfacción de los consumidores.

Podemos definir a la empresa según su misión, visión y valores, que describimos a continuación.

- **Misión**

La misión de la empresa es “Aprovechar la tecnología y la experiencia de nuestros empleados para ofrecer a los consumidores la mejor experiencia de compra en internet”.

- **Visión**

La visión de la compañía es “Ser la empresa más centrada en el cliente del mundo, donde los clientes pueden descubrir cualquier cosa que puedan

querer comprar online, y comprometerse a ofrecer los precios más bajos posibles”.

- **Valores**

Los valores de Amazon son “la obsesión por el consumidor, la innovación, la predisposición a la acción, la apropiación del negocio, la excelencia en la contratación de empleados y la austeridad” (Technoblogist, 2014).

Todo esto está muy relacionado con la ventaja competitiva de la empresa Amazon, basada en tres pilares básicos: el valor percibido por el cliente, la capacidad de dar buen servicio a un gran número de clientes y la capacidad de mantenerse como una de las empresas más grandes del mercado (González, 2018).

Si desarrollamos estos tres pilares, podemos decir que el *valor percibido* por el cliente, en esta empresa es debido al servicio prestado, al nivel de precios y a la logística empleada. La compañía ofrece un servicio confiable para los consumidores, tiene precios muy competitivos dentro del mercado y ofrece entregas más rápidas que algunos de sus competidores, por lo que ese valor percibido es un elemento diferenciador en la mente del consumidor, que hace que la empresa tenga una ventaja competitiva frente al resto de competidores.

En cuanto a la *capacidad de dar buen servicio* a un elevado número de clientes, en el caso de Amazon se debe a la gran variedad de productos y servicios que ofrece y a su constante innovación. La compañía es líder en el mercado gracias a esta capacidad de innovación, así como de evolución, puesto que, como hemos mencionado anteriormente, comenzó con una sola categoría de producto (los libros) y actualmente dispone de una gran variedad de productos, así como de productos propios. Por ello, podemos indicar que la conexión con los clientes y su capacidad de innovar en el mercado las convierte en la clave para la fidelización de los clientes.

Y, por último, en lo que se refiere a *la capacidad de mantenerse en la cima*, es saber diferenciarse para que sus competidores no puedan copiar su estrategia de mercado y la diversificación que forma parte de su estrategia y que le permite controlar gran parte del mercado.

5.4. Modelo de negocio y estrategia

Cuando hablamos de Amazon, nos referimos a una empresa que, a pesar de llevar más de veinte años en el mercado, ya se fundó dentro de los nuevos modelos de mercado, siendo una empresa dedicada al comercio electrónico. A pesar de esto, la compañía también ha tenido que adaptarse al mercado y a los consumidores y sus hábitos de compra para conservar su posición dominante como una de las empresas más grandes del mundo.

Desde sus inicios como librería electrónica hasta la actualidad, ha evolucionado hasta el nivel de ofrecer todo tipo de productos en su página web. Por ello, también se ha ido remodelando y ha sufrido cambios de estrategias durante su existencia, como por ejemplo las políticas de expansión e internacionalización, pero también siguiendo una estrategia de diversificación, con la que ampliar cada vez más sus productos y llegar a una red de clientes más amplia.

Es por ello que, podemos hablar de que la característica principal de Amazon es la incorporación de todo tipo de productos tanto propios como ajenos a su *e-commerce*, por lo que podemos decir que el comercio electrónico es simplemente una herramienta para el modelo de negocio de la compañía (Archanco, 2016).

Para hablar del modelo de negocio de Amazon, debemos explicar *The Long Tail* o *La teoría de larga cola* (Anderson, 2006). Es una teoría inicialmente formulada por Chris Anderson, para un artículo en la revista *Wired*, con el objetivo de describir determinados tipos de negocio o hábitos de los consumidores en un mercado. De esta forma, podemos denominar larga cola de un mercado ya bien a aquellos usuarios, clientes o consumidores que escapan de una agrupación mayoritaria, para atender así a sus propios gustos o preferencias minoritarias (Cleventy, 2012).

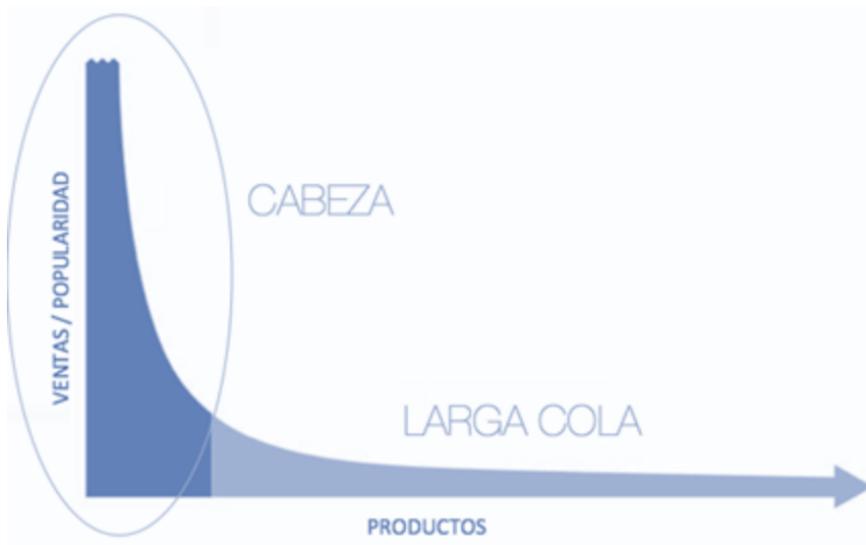
Tradicionalmente los modelos de negocio estaban diseñados según la *ley de Pareto* o lo que es lo mismo, *la regla 80/20*, que se refiere a que el 20% de los productos son los que generan el 80% de los ingresos. Esto está directamente relacionado con el término del *mercado de masas*¹⁰ y con el hecho de vender cada vez más los productos que tienen una mayor demanda.

¹⁰ El término mercado de masas se refiere a un tipo de negocio basado en focalizar como cliente potencial a todas aquellas personas a las que logremos despertar cierto interés

Sin embargo, *la teoría de la larga cola*, que podemos asociar directamente con el modelo de negocio de Amazon, se centra en un *nicho de mercado*¹¹, y en aprovechar la oferta de ese 80% de los productos que van a generar ese 20% de ingresos restante.

Esto lo vemos en el gráfico siguiente, en el que el 20% de productos formarían la “cabeza” y el 80% de los productos restantes formarían la “cola”.

Figura 5.1. Gráfico explicativo de *La Teoría de la Larga Cola*



Fuente:

Megías (2013)

Esta teoría se fundamenta básicamente en los modelos de negocio actuales de la venta online, puesto que para los comercios tradicionales era inviable poder mantener el coste de un catálogo extenso, así como su almacenaje. Pero Internet facilita que el coste de mantenimiento de grandes catálogos sea mínimo, ya que el coste marginal de ir añadiendo artículos es muy pequeño y la inversión en infraestructuras se realiza del mismo modo.

El modelo de negocio de Amazon, genera una gran parte de sus ingresos a través de esta estrategia comercial, pero no significa que todo su modelo esté centrado en

¹¹ El término nicho de mercado se refiere a un tipo de negocio basado en la especialización y el hecho de enfocar la oferta a aquellos productos con potencial de éxito

esta, puesto que como hemos indicado anteriormente, la compañía ofrece todo tipo de productos, estando completamente diversificada.

Por último, podemos resumir las claves para su modelo de negocio en los siguientes puntos estratégicos:

- **Segmentación de mercado**

La principal segmentación de mercado de la empresa Amazon es que sus usuarios deben emplear Internet, al tratarse de un comercio electrónico. A partir de esta premisa, todo usuario de Internet es un cliente potencial para la empresa.

- **Estructura de costes**

Los principales costes de Amazon vienen de la mano de la logística y las operaciones, la construcción (así como el mantenimiento) de las páginas web, la innovación a través de I+D, la seguridad de la información, la contratación de personal especializado y el marketing y publicidad para la promoción de sus servicios (Bravo, 2012).

- **Propuesta de valor**

Su propuesta de valor consiste en ofrecer la mayor selección de productos del mercado y la creación de nuevas tecnologías, con el objetivo de satisfacer todas las necesidades de los clientes, a través de unos precios muy competitivos y un rápido proceso de compra y de entrega, posicionándose en la mente del consumidor.

- **Canal**

La propuesta de valor llega a los consumidores a través de distintos canales propios, pudiendo realizar los usuarios el proceso de compra a través de Internet, aplicaciones móviles, el Amazon Kindle o el Amazon Fire. Y los productos llegan a los clientes mediante canales de distribución como los *couriers* o compañías de entrega, y centros de distribución de Amazon.

- **Relación con los clientes**

Podemos decir que la empresa Amazon genera relaciones duraderas con sus clientes, a través del uso del *Big Data*¹² con el objetivo de conocer así a todos sus clientes y poder adelantarse a sus necesidades. La interacción con los clientes se produce principalmente a través del espacio digital, pero también disponen de un *call center* o centralita de llamadas.

- **Flujo de ingresos**

Los principales ingresos de Amazon se generan a través de la venta online de productos, las comisiones por ventas cobradas a los vendedores que operan en el *marketplace*¹³, y las suscripciones a parte o la totalidad de los servicios disponibles en su página web.

- **Recursos clave**

Podemos decir que los principales recursos para la empresa son los tecnológicos, como la plataforma para el comercio electrónico y el desarrollo, así como los servicios integrales de computación en la nube. Pero otro recurso fundamental es el humano, con personal cualificado compuesto fundamentalmente por técnicos e ingenieros y el *know how*¹⁴ para desarrollar soluciones para todos los procesos de la compañía.

5.5. Proveedores

La empresa Amazon, que como hemos explicado opera mundialmente a través del comercio electrónico, ofrece a las empresas un acceso instantáneo a los principales mercados para poder promocionar sus productos y simplificar el proceso de compra, ayudándoles a llegar a nuevos clientes potenciales. En Amazon se distingue entre vendedores y proveedores, siendo la principal diferencia quién vende en realidad los

¹² Big Data es un término que hace referencia al concepto relativo de un conjunto de datos tan grandes y a su vez tan complejos, que no es posible identificarlos si no es a través de aplicaciones informáticas no tradicionales para su procesamiento y trato adecuado

¹³ Marketplace es un término que hace referencia a las plataformas que ponen en contacto a los vendedores y compradores, sería el equivalente digital a los centros comerciales

¹⁴ Know how es un término que se emplea para hacer referencia a las capacidades y habilidades que posee una organización o un individuo en concreto para la realización de una tarea específica

productos. Vamos a explicar detalladamente en qué consiste esta distinción a continuación.

Los vendedores o *sellers*, son los colaboradores que se dedican a comercializar sus propios productos en la plataforma de Amazon, así como establecen por sí mismos los precios de estos, pagando a la compañía una tarifa mensual, así como una comisión por las ventas según la categoría de los productos que comercialicen. Además, si los vendedores no pagan a Amazon porque esté al cargo de la logística, conocida como *Fulfillment By Amazon (FBA)*, estos también deberán ocuparse de esta, con los envíos y devoluciones, así como de la relación con el cliente. Esta opción está abierta a cualquier empresa que desee vender a través de la plataforma, pero para los vendedores, los productos no llevan la etiqueta de “Vendido por Amazon”, la cual incrementa de manera significativa la tasa de conversión¹⁵. Pero sí pueden obtener acceso a los datos de análisis que ofrece la plataforma, con los que pueden trabajar en aspectos tales como reducir la tasa de devolución, realiza comparativa de precios con los competidores directos, proponer ofertas y descuentos, etcétera. Pero lo que sí está claro es que tener el control sobre la comercialización de los productos puede conllevar una importante carga de trabajo adicional para las empresas vendedoras.

Los proveedores o *vendors*, son los colaboradores que únicamente son responsables de los que denominamos el *back-end* de la cadena de comercialización, es decir, del inventario, el envío al almacén y la facturación, sin ser responsables del establecimiento de los precios ni de la relación con el cliente. Los proveedores pagan a la compañía una tarifa mensual fija, pero no se les aplica ninguna comisión por el volumen de ventas. Pueden vender un número ilimitado de productos, que les incluye el servicio de logística (FBA) mencionado anteriormente. Ser proveedor no está abierto para todas las empresas, sino que únicamente se puede acceder con invitación previa, que suele otorgarse después de ser vendedor por un tiempo, ellos venden sus productos a Amazon, y esta se encarga de su publicidad y comercialización. Estos sí que se benefician de la etiqueta “Vendido por Amazon” y de la mayor tasa de conversión que esto les proporciona, y además tienen acceso a *Amazon Marketing Services (AMS)*, lo que les proporciona la oportunidad de promocionar sus productos y aumentar el tráfico. Lo que hay que tener en cuenta es que, como los proveedores no están a cargo de los precios y no pueden establecer un precio mínimo, pueden experimentar caídas de precios que afecten directamente a su margen (All Around Digital, 2019).

Como noticia de actualidad relevante en este aspecto, tenemos que la Comisión Europea (CE) está investigando a la empresa Amazon por presuntas prácticas

¹⁵ El término tasa de conversión se refiere a un indicador que nos permite medir el tráfico de visitas que ha obtenido una acción, como puede ser la compra de un producto

contrarias a la competencia puesto que, al trabajar como vendedor en línea, pero también ofreciendo su plataforma como escaparate para otras empresas, se sospecha que recopila y emplea información confidencial competitiva de estos para su beneficio propio (Jiménez, 2019).

La investigación que se ha puesto en marcha, analiza si el uso de los datos proporcionados por los minoristas independientes por la empresa Amazon infringe la normativa de competencia de la Unión Europea. Si este fuera el caso, las autoridades europeas podrían sancionar a la compañía con una multa de hasta el 10% de sus ingresos anuales, que se correspondería con 23.000 millones de dólares. Cabe mencionar que, en el año 2000, únicamente un 3% de las ventas a través de Amazon correspondían a minoristas independientes de la compañía. Este porcentaje pasó a ser en el año 2007 a un 29% y en el 2018 de un 58%, con lo que se puede deducir que actualmente, la mayoría de sus ventas realizadas corresponde a productos de minoristas independientes de la empresa (Callol, 2019).

La CE indicó que la investigación giraría en torno a dos aspectos concretos: los contratos estándar que posee Amazon con los vendedores en su *marketplace* y el papel que cumplen los datos que aparecen en la selección de los ganadores del *Buy Box*¹⁶ o Recuadro de Compra.

También es de importante relevancia que relacionemos los términos de *retail* y *marketplace* (a los que hemos hecho referencia previamente en el estudio) con los términos de *vendor* o proveedor y *seller* o vendedor de este punto. Se entiende que Amazon tiene una naturaleza híbrida entre el *retail* (donde operan los Amazon Vendors) y el *marketplace* (donde operan los Amazon Sellers). Este hecho, hace que se sospeche justificadamente que la información que Amazon obtiene de los vendedores de su plataforma pueda reforzar a su vez su modelo de *retail*. Es por ello que, una reciente legislación en la India, que podría servir como precedente para otros países, obliga a la empresa Amazon a elegir entre uno de los dos modelos (*marketplace* o *retail*), sabiendo que con el modelo de *retail* la compañía obtiene un margen más elevado, pero que con el modelo de *marketplace* posee acceso a infinidad de datos, según Fernando Aparicio, el CEO de Amvos Digital (Jiménez, 2019).

¹⁶ Buy Box hace referencia al recuadro que aparece a la derecha en la página del producto que contiene un botón en el que se indica “Añadir al carrito” y permite que los clientes añadan dicho producto a su cesta de la compra

5.6. Logística

La empresa Amazon siempre se ha caracterizado por su investigación en el ámbito de la tecnología y, gran parte de esta, es empleada en sus centros logísticos con el objetivo de simplificar las tareas de sus empleados, así como aumentar la satisfacción de los clientes.

La compañía, dispone de 12 almacenes en España, incluyendo los almacenes urbanos, las estaciones logísticas y las centrales logísticas. Entre estos, las principales diferencias son el tamaño y el stock disponible.

El primero en abrir, en el año 2012, fue el centro de San Fernando de Henares, con 77.000 metros cuadrados disponibles, siendo el más grande hasta la apertura del centro de Illescas, el más grande actualmente con 200.000 metros cuadrados y abasteciendo al Gran Madrid (compuesto por las provincias de Madrid, Toledo, Guadalajara, Ávila y Segovia), con la idea de servir para la automatización de los procesos e incorporarse dentro de la red logística europea de Amazon. Destacamos también los almacenes urbanos de Madrid y Barcelona, para dar respuesta al servicio de *Amazon Prime*, y la estación logística más nueva, incorporada en junio de 2019 y situada en Trapagaran, en Vizcaya (Grandio, 2019).

Es importante mencionar que los centros logísticos de la empresa emplean tecnología avanzada para la mayoría de funciones, desde la mejora de la eficiencia en la preparación de los pedidos comenzando con su almacenamiento, hasta el software que identifica las posibles rutas más eficientes para acudir de un lugar a otro para la recogida de los productos. Como ya habíamos mencionado anteriormente, la logística de Amazon se conoce como *Fulfillment By Amazon (FBA)*, comenzando desde que se clicca en el botón de comprar, hasta que el cliente recibe su pedido. A continuación, vamos a explicar cuál es el funcionamiento de su sistema logístico, desde la entrada en el almacén, hasta su entrega.

En el muelle de entrada de los centros, los productos se sacan de los remolques mediante montacargas o se incorporan manualmente en palés. La mercancía se separa entre la que proviene de otras instalaciones de Amazon y la que viene directamente de un proveedor, como podría ser un vendedor que utiliza *Fulfillment by Amazon*, (como hemos explicado anteriormente). Con FBA, las empresas colaboradoras con Amazon almacenan sus productos en los distintos centros de distribución, y Amazon los recoge, empaqueta, envía y ofrece el servicio al cliente, ayudando a estas empresas a llegar a más clientes potenciales.

En cuanto al almacenamiento, la empresa en lugar de almacenar los productos como lo haría cualquier otra tienda minorista (cada tipo de producto en un pasillo diferente), el inventario en los centros de distribución de Amazon se almacena al azar. Se almacenan en sus “pods” o cápsulas amarillas llenas de elementos no relacionados, y todos ellos se rastrean a partir de los ordenadores. Este método a priori desorganizado, en realidad hace que sea más fácil para los asociados elegir y empaquetar rápidamente una amplia variedad de productos. Los robots son los encargados de transportar estas cápsulas a las estaciones de almacenamiento en función del tamaño de los productos, a través de códigos de barras 2D que hay en el suelo para posteriormente buscar el espacio adecuado para cada artículo y guardarlo en la cápsula, de modo que esté disponible para su compra en Amazon.

En lo que se refiere a la recogida de los pedidos, los recolectores son como *personal shoppers*, que recogen cientos de artículos al día para cumplir con los pedidos de los clientes. Cuando llega el pedido, un robot lleva las cápsulas llenas de artículos a los asociados que trabajan en las estaciones de recogida. Posteriormente, los recolectores leen la pantalla, sacan el artículo correcto del contenedor y lo colocan en una caja de plástico amarilla. Diferentes equipos en el trayecto se aseguran de que el proceso de *fulfillment* funcione sin ningún problema. El equipo de control de inventario y garantía de calidad se asegura de que la ubicación física de un artículo realmente coincida con lo que está en el ordenador, rastreando millones de unidades de inventario. Y muchas otras comprobaciones en el camino verifican que el producto correcto llegue al lugar correcto.

Para el empaquetado de los productos, lo primero es organizar los artículos que pertenecen a diferentes envíos y escanearlos para mayor precisión. Posteriormente se envían a la estación de embalaje, donde el sistema informático recomienda tamaños adecuados de las cajas y una máquina mide la cantidad exacta de cinta necesaria. Muchos artículos se envían en sus cajas originales, y Amazon trabaja con proveedores para reducir el embalaje. En esta etapa, no hay una etiqueta de envío: las máquinas se encargan de eso en el futuro, protegiendo la privacidad del cliente y manteniendo el proceso eficiente.

Y finalmente, para el envío de los productos, los sobres y las cajas empaquetadas circulan por debajo de las máquinas denominadas SLAM (*Scan, Label, Apply, Manifest* o Escanear, Etiquetar, Aplicar, Manifiesto), que son las encargadas de depositar las etiquetas de envío a una velocidad asombrosa. Para el control de calidad, el paquete se pesa para asegurarse de que el contenido coincida con el pedido y un clasificador de envíos lee las etiquetas de los paquetes para determinar dónde y cómo de rápido deben enviarse los pedidos a los clientes, siendo una especie de conductor de tráfico. Cuando ya están preparados, los paquetes se empujan desde el transportador hacia

abajo y se deslizan hacia el remolque correcto según el método de envío, la urgencia de la entrega y la ubicación y cada puerta en el muelle de embarque acomoda remolques de una variedad de transportistas y ubicaciones diferentes (Amazon, 2019 b).

Cabe mencionar que, en Amazon los clientes pueden afiliarse siendo *Amazon Prime*, lo que les permite tener ciertos beneficios entre los que se encuentra la mayor rapidez en el servicio de entrega. Y, muy relacionado con esto, podemos añadir que la empresa Amazon, realiza envíos en el mismo día a sus clientes *prime* que residan en Madrid o Barcelona, de lunes a viernes, de modo que, si realizan un pedido por la mañana, de un importe superior o igual a 29 euros, lo pueden recibir entre las 18:30 y las 22:00 de ese mismo día sin ningún coste.

De este modo, la empresa compite con empresas como El Corte Inglés, que entrega los pedidos en unas horas, aunque esta última aplica un recargo por ello. Lo que ocurre al realizar un pedido en Amazon es que si eres cliente *prime*, pero tu pedido no llega a los 29 euros, cobra un recargo de 5,99 euros y si no eres cliente *prime*, un recargo de 7,99 euros por pedido (Jiménez, 2018).

Por último, también es necesario mencionar que, como ya hemos explicado anteriormente, lo que diferencia la logística de Amazon de otras empresas es su inversión en tecnología. Dos de sus últimas innovaciones en el aspecto logístico son sus nuevos drones de reparto para realizar entregas más rápidas y sus cajas de seguridad para dejar los paquetes en casa de los clientes cuando no se encuentren en ella.

En cuanto a los *drones de reparto*, ha sido Jeff Wike, el que es presidente de la división de consumidores de Amazon, quien ha presentado esta nueva aeronave, siendo un dron autónomo y eléctrico, que puede encargarse con éxito del reparto de los paquetes a los usuarios *Prime*. Este dron, consta de una autonomía de una distancia de hasta 24 kilómetros, siendo un radio de acción importante, y teniendo en cuenta que cuentan con bases aéreas para el despegue de los drones. Cada uno de estos tiene capacidad de carga de aproximadamente dos kilos y medio en menos de 30 minutos, por lo que los plazos de entrega se reducirían bastante, siendo en algunos casos de minutos en lugar de horas. La intención de Amazon es la de repartir los paquetes con sus drones dentro de unos meses, puede que se encuentren con ciertas regulaciones de los diferentes gobiernos, así como de las autoridades locales para autorizar este tipo de vuelos (Sanz, 2019).

Y, en cuanto a *las cajas de seguridad para el reparto*, con ellas se pretende mejorar la efectividad de sus entregas y que el hecho de que el cliente no se encuentre

en casa en el momento de la entrega no sea un problema. Su nombre es *iDoorBox*, y se trata de un sistema con el que las entregas se pueden quedar en la puerta del lugar de entrega, con las medidas necesarias para que nadie pueda robarlas, siendo cajas fuertes portátiles y estando diseñadas con un tejido metálico que es resistente a los cortes, para que no puedan dañarse y acceder al contenido de los paquetes. Además, están integradas con una alarma que consta de 120 decibelios, que comenzaría a sonar si alguien tratase de acceder mediante la fuerza al contenido de estas. El dueño del paquete, puede abrirla mediante un código personal y es el encargado de la compra de la caja y de situarla en su puerta, para que el repartidor dejara la mercancía dentro en el caso de no poder entregarla en persona (Ortega, 2019).

5.7. Recursos humanos

Amazon, como ya hemos mencionado anteriormente, es una de las empresas más grandes a nivel mundial en cuanto al comercio electrónico se refiere. Opera prácticamente en todo el mundo y, además de poseer centros logísticos en gran cantidad de ciudades, operan a nivel tecnológico en procesos complejos, para lo que necesita disponer del personal cualificado que vaya a aportar valor a la firma, lo que implica que no todas las personas están capacitadas para formar parte de su equipo. Es por ello que cuidan bastante a las personas encargadas de seleccionar a sus empleados, es decir, a sus empleados en Recursos Humanos (RR.HH.).

Describen a sus profesionales de RR. HH. como “generalistas prácticos”, los cuales se comportan y operan de forma táctica y estratégica para conseguir maximizar el compromiso y el desarrollo de los empleados de la compañía. Estos puestos requieren del contacto humano y la orientación al cliente, exigiendo de este modo que los líderes en RR. HH. colaboren de manera activa con los equipos de operaciones para poder dar respaldo a los empleados. Deben mostrar un carácter cercano y auténtico, destacando el carisma, para conseguir mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados, con el objetivo final de que los centros logísticos puedan continuar siendo los más innovadores y ágiles del mercado.

El departamento de RR. HH. es visto como una parte fundamental del equipo empresarial y no como una función corporativa paralela, es por ello que destacan el hecho de que RR. HH. entiende el negocio y apoya tanto su estrategia como sus objetivos. Los mencionados generalistas de RR. HH., son expertos en múltiples aspectos, desde las relaciones laborales hasta la gestión del desempeño, la gestión del talento o los planes de sucesiones. Es por esto dentro de la empresa consideran que están cualificados para trabajar en el corazón de Amazon y actuar como colaboradores

de los responsables de negocio, estando presentes en todas las áreas correspondientes al ciclo de los empleados dentro de la compañía.

En cuanto a la gestión del capital humano de la empresa, el procedimiento para la incorporación de personal es el que vamos a describir a continuación.

- **Reclutamiento y selección**

Amazon posee un procedimiento especial para el reclutamiento del personal que, en primer lugar, distingue el puesto de destino, ya que entienden que los empleados son los que consiguen que el negocio prospere y mejore dentro del mercado. Es por ello que generalmente buscan incorporar perfiles de científicos, informáticos, ingenieros tanto de hardware como de software, diseñadores y empleados dedicados a la comercialización.

- **Contratación**

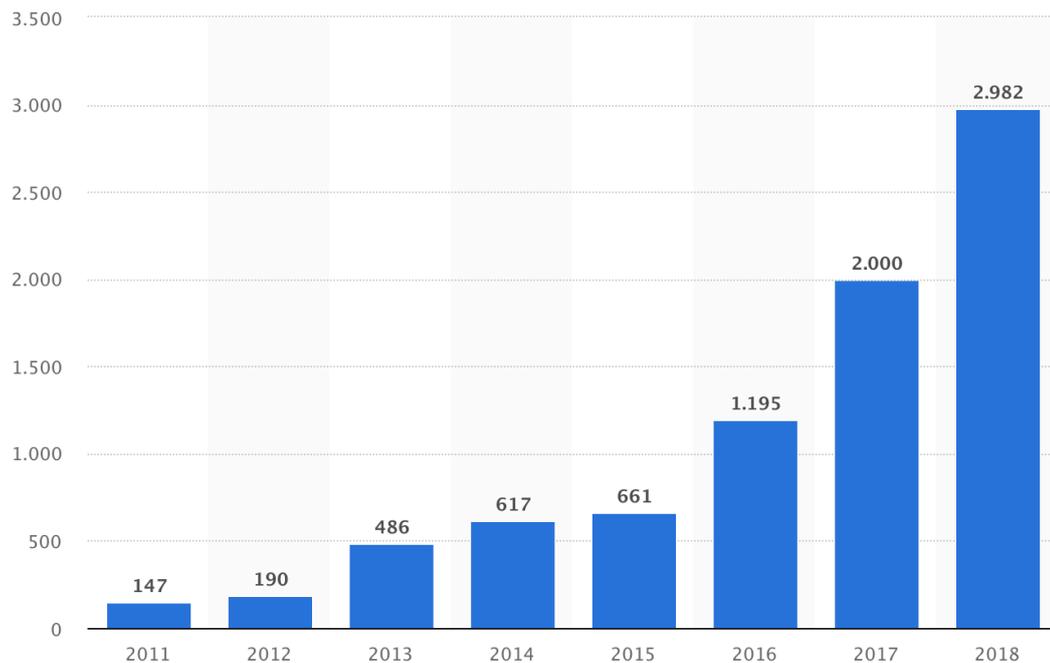
Después de que se produzca la selección del personal, se procede con la contratación y, para hacer sentir a los empleados que formen parte de la compañía, esta les entrega un pequeño paquete de acciones.

- **Capacitación y desarrollo**

La compañía capacita a sus empleados desde su inicio y les forma de manera regular para lograr la excelencia en el desempeño (50minutos.es, 2017). En el año 2017, Amazon creó un sistema de calificación de los empleados, llamado Pivot, que analiza aquellos empleados que muestran un rendimiento menor al esperado, a pesar de su formación y apoyo, ofreciéndoles tres opciones: mejorar su rendimiento, abandonar voluntariamente la empresa o acatar la decisión del gerente para colocarles en Pivot o peligro de despido.

En cuanto datos sobre el número de empleados, podemos observar el siguiente gráfico evolutivo desde el año de la incorporación de la empresa Amazon en España hasta el cierre en el año 2018.

Figura 5.2. Gráfico de la evolución anual de los empleados totales de Amazon en España en el período del 2011 al 2018



Fuente:

Pérez (2019 a) en Statista

Como podemos observar, la evolución del número de empleados ha sido positiva anualmente sin excepción desde su incorporación en el mercado español, creciendo en cantidades ingentes y llegando a emplear en España a casi 3.000 personas en el año 2018, lo que demuestra la expansión de la empresa dentro del territorio nacional.

Según noticias de actualidad, Amazon roza prácticamente los 5.000 empleados en 2019, contando con más de 4.800 empleados fijos en el mercado nacional, según un comunicado de la empresa. Entre los trabajos creados, podemos incluir puestos de todos los perfiles, niveles de formación y habilidades y capacidades, desde puestos de nivel inicial o básico hasta puestos de ingenieros y desarrolladores de *software*. Además, se ubican en varias zonas de todo el país, desde sus oficinas corporativas que se encuentran en la capital empleando a más de 1.000 personas, hasta Barcelona, donde la empresa ha abierto un *Seller Support Hub*¹⁷ o centro de soporte a vendedores y un centro tecnológico, junto con la red logística que posee por todo el país.

¹⁷ Seller Support Hub es un centro multilingüe específico de la compañía Amazon que da soporte a las empresas que comercializan a través del Amazon Marketplace

Por último y con respecto a los salarios, la empresa asegura que remunera a sus empleados de sus centros logísticos con un salario mínimo anual que supera los 19.300 euros, tanto en Madrid como en Barcelona, que son las dos comunidades en donde se concentra el mayor número de empleados de la compañía, y además de los salarios, también se les ofrece un paquete completo de beneficios por integrar su equipo (El Independiente, 2019).

5.8. Relación con el cliente

Como hemos mencionado anteriormente, en los inicios de Amazon, la empresa era una pequeña, aunque innovadora tienda de libros. Hoy en día, la compañía es una de las tiendas online más grandes a nivel mundial. Sin la presencia física en los establecimientos convencionales para atraer clientes, así como desarrollar relaciones con ellos, Amazon ha tenido que crear su reputación y su imagen de marca a través de la experiencia del cliente online y de su servicio. La compañía aportó confianza y transparencia a la experiencia *e-commerce*, la cual se consideraba poco fiable anteriormente, allanando el terreno para el *boom* de las empresas dedicadas al comercio electrónico y estableciendo un estándar para identificar la satisfacción del consumidor.

El gigante del comercio electrónico sitúa la experiencia de los clientes como una de sus máximas, es por ello que invierte cantidades ingentes para lograr fidelizar a sus usuarios, sobre todo en infraestructuras logísticas, seguimiento de pedidos o servicios postventa (50minutos.es, 2017)

La compañía dispone de un equipo de relación con el cliente, el cual crea nuevas formas de que los clientes de la empresa compartan su experiencia con sus seres queridos. Se definen como el pilar que permite que los clientes compartan sus beneficios de Amazon Prime, que hace que los clientes puedan disfrutar del contenido *FreeTime*¹⁸ de Amazon aprobado por sus padres, y que permite que los dueños de

¹⁸ El término *FreeTime* relacionado con la empresa Amazon es un servicio de contenido creado por la compañía que está hecho especialmente para los niños, contando con la limitación de los padres

dispositivos Alexa¹⁹ puedan acceder a su contenido individual, así como compartir funciones a través de sus propias cuentas.

El equipo mencionado de Relaciones con el Cliente de la compañía, dirige programas con el objetivo de mejorar la experiencia Amazon para las familias y sus seres queridos y conseguir deleitar al cliente a través de la integración con las funciones ofrecidas por Amazon, así como la creación y el desarrollo de servicios, infraestructuras y contenido de cara al cliente. También cabe mencionar que es partícipe en el desafío de crecer internacionalmente y conseguir traspasar las barreras de aquello que los clientes esperan cuando compran de forma *online* (Amazon, 2019 c).

Vamos a pasar a describir a continuación algunas de sus características propias en cuanto al servicio ofrecido al cliente, que la diferencian del resto de empresas (Customer Focus, 2015).

- **Proliferación de los comentarios del cliente**

Actualmente hay varias empresas que proporcionan críticas de clientes en todos los sectores, siendo difícil imaginar un tiempo en el que esta práctica no existía. La empresa Amazon fue la primera que instauró la práctica de ofrecer los comentarios de clientes, añadiendo de esta forma transparencia a su comercio electrónico. Antes de esto, los consumidores corrían un mayor riesgo a la hora de comprar online puesto que no sabían qué esperar realmente cuando llegara el producto. Gracias a este mercado abierto que Amazon construyó, los consumidores tienen la opción de medir la satisfacción que podrán obtener de un producto basándose en las experiencias de otros compradores.

- **Recomendaciones en tiempo real**

La empresa Amazon desarrolló las recomendaciones personalizadas a los clientes según sus compras y su comportamiento, los que es una estrategia efectiva para la compañía. También realiza recomendaciones según la demografía, de modo que propone sugerencias a los clientes según lo que los compradores con demografía similar compran, a través de la conocida frase “consumidores que compraron esto, también

¹⁹ Alexa hace referencia al servicio de voz que se ubica en la nube de Amazon y que está disponible en cualquiera de los dispositivos de Amazon. Su función consiste en crear experiencias de voz naturales, con el objetivo de poder ofrecer a los clientes una forma más intuitiva de poder interactuar con la tecnología que usan en el día a día

compraron este otro producto”. Podemos concluir que estas recomendaciones crean una experiencia personal muy similar a la que se produce en los establecimientos físicos.

- **Proceso de compra simplificado y racionalizado**

La empresa siempre está en búsqueda de ofrecer nuevas maneras de hacer el proceso de compra para los clientes lo más sencillo posible. A través de su opción “Comprar ya en 1-Clic”, la página completa automáticamente campos como la dirección de entrega, los datos de facturación o los datos referentes al pago, empleando para ello los datos de anteriores compras.

- **Servicio al cliente democrático**

Amazon tiene un servicio al cliente gradual, lo cual no es una técnica novedosa, puesto que ya se hacía en las compañías aéreas con la categoría *business*. Amazon emplea su servicio *Amazon Prime* para esto, proporcionando mejores servicios y beneficios a aquellos clientes que pagan una cuota mensual.

- **Soporte en la estrategia de envío**

La compañía fue una de las primeras en crear una plataforma de envío en la que los clientes pudieran observar el estado de su paquete y hacerle seguimiento a través de un código de seguimiento.

- **Automatización**

Amazon emplea la automatización de la tecnología, e incluso la robótica, como hemos mencionado anteriormente, en sus procesos. La empresa prioriza interacciones de soporte efectivas de modo que consiga mantener a sus clientes satisfechos, pero sin necesidad de colapsar a sus trabajadores.

- **Actitud innovadora**

Como hemos comentado previamente, para mejorar en cuanto a la rapidez de los repartos y satisfacer a sus clientes, Amazon ha creado sus drones de reparto, con los que planea conseguir entregas más rápidas.

- **Control exigente de calidad**

Amazon es una empresa muy exigente con sus controles de calidad, tanto de sus propios productos como de los que venden terceros mediante su página web. Sus almacenes son espacios altamente tecnológicos, en donde los productos se encuentran rápidamente, como hemos mencionado en cuanto a su logística, y son enviados con un *packaging* diseñado de forma específica para que los envíos funcionen y los productos lleguen de forma rápida. En el caso de los envíos de terceros que comercializan en la plataforma de la empresa, Amazon no puede controlar cómo y cuándo lo hacen directamente, pero sí que utiliza como baremo las opiniones de los clientes para determinar si se hace de manera adecuada, puesto que sus *partners* tienen que mantener ciertas bases de calidad (Estrategia y Negocios, 2014).

Por último y como noticia de actualidad en cuanto a la relación con los clientes, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) ha sentenciado que ni Amazon ni ninguna plataforma de comercio electrónico están obligadas a tener un teléfono a disposición de los clientes para contactar con la compañía, pero sí deben tener un medio de comunicación que permita a los usuarios poder ponerse en contacto rápidamente y de forma eficaz (Cinco Días, 2019 a).

5.9. Análisis DAFO de Amazon

En último lugar y con todo lo descrito sobre la empresa anteriormente, vamos a proceder a realizar un análisis de los recursos y capacidades internas y externas de la empresa Amazon, a través de un DAFO.

Tabla 5.1. Análisis DAFO de la empresa Amazon

DEBILIDADES		AMENAZAS	
Escaso volumen de centros físicos		Elevado nivel de competencia	
Elevados costes operativos		Restricciones legales a su modelo de negocio: marketplace y retail	
Políticas de cumplimiento y gestión del tiempo de respuesta en envíos y devoluciones		Alianzas entre empresas	
Necesidad constante de mejora de su proceso de fulfillment		Exigencias legales para preservar el medioambiente	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Imagen de marca		Buena logística y búsqueda de innovación	
Gran variedad de productos y diversificación		Avances en tecnología	
Personal cualificado		Capacidad de desarrollo continuo	
Cultura organizativa		Evolución del comportamiento del consumidor	
Liderazgo en España en e-commerce		Adquisición de centros físicos	

Fuente:

Elaboración propia

6. Conclusiones

Una vez analizados y detallados todos los componentes necesarios para realizar un estudio del sector de la distribución comercial y la evolución y cambios que ha sufrido con los nuevos modelos de negocio, ejemplificándolo a través de los dos casos-estudio de las empresas de El Corte Inglés y Amazon, vamos a proceder a extraer conclusiones con el objetivo de obtener una visión completa del análisis.

En primer lugar, hemos conocido el funcionamiento y la evolución del sector del comercio en España, que como ya hemos mencionado, se puede dividir en dos grandes períodos desde la entrada al siglo XX. El primero de ellos es el *período del comercio tradicional*, pasando por tres grandes etapas resumidas en el *período cuasigremialista*, basado en problemas de autoabastecimiento y una economía marcada por el autoconsumo; el *período afectado por la guerra civil*, continuando con los problemas de abastecimiento y con la aplicación de políticas de racionamiento y, en último lugar, el *período de consolidación del comercio tradicional monovalente*, marcado por la demanda en menor medida tras la emigración, aunque también con problemas de abastecimiento, satisfecha en mayor medida por la venta ambulante y las tiendas generalistas y, al final de período, con el surgimiento de algunos grandes almacenes entre los que destacamos El Corte Inglés, nacido en 1962 como tal. Y el segundo, es el *período de distribución masiva*, en el que podríamos decir que todavía nos encontramos, basado en el dualismo del sistema de la distribución comercial, integrado por el sistema del comercio tradicional y el sistema de la creación y el establecimiento de nuevos tipos de comercio, entre los que se incluye el comercio electrónico, el cual se introdujo en España coincidiendo con la entrada de la empresa Amazon en el año 2011.

Y la entrada de los nuevos modelos de negocio, más cercanos al tipo de consumidor actual, ha causado un fuerte impacto en el sector del comercio minorista, provocando que las empresas basadas en el comercio tradicional tengan que adaptarse o morir.

Destacar que, como hemos observado, el sector de la distribución comercial tiene una gran relevancia dentro del mercado español, a nivel aportación al Producto Interior Bruto (4,6% del PIB en 2017), número de empresas (451.471 a 1 de enero de 2018), número de empleados (1.924.700 ocupados en 2018), etcétera.

En segundo lugar, hemos identificado cuáles son las características fundamentales de los modelos de negocio tradicionales en España, entre las que

destacamos que se basan en comercios de carácter independiente y que emplean la tecnología tradicional para cuestiones comerciales, formación del personal y creación de equipos.

Pero también que la entrada de nuevos tipos de negocio al mercado ha provocado que los comercios tradicionales hayan tenido que adaptarse en aspectos como la incorporación de la venta online o el uso de las nuevas tecnologías para llegar a un mayor nivel potencial de consumidores. Aunque, de la misma manera, ha hecho que aquellas empresas que no logran adaptarse y no pueden diferenciarse o posicionarse en otros aspectos, deban cesar su actividad empresarial.

Y, con respecto a los nuevos modelos de negocio mencionados, basados en el comercio electrónico en España, cada vez van adquiriendo un mayor peso en el mercado, ascendiendo en 2018 a una cuota de mercado del 3,8% dentro del sector de la distribución comercial.

Todo esto, significa también que hay un fuerte nivel de competencia dentro del sector, siendo la lucha más relevante la de la persistencia en el mercado de las empresas nacidas en el comercio tradicional y el establecimiento y la permanencia en el mercado de las empresas basadas en el comercio electrónico.

Y, por último y llegando al final de las conclusiones, para ejemplificar un modelo de negocio de origen tradicional y uno actual, hemos seleccionado para realizar este estudio dos casos muy relevantes en esta lucha, la empresa El Corte Inglés, nacida en el comercio tradicional y Amazon, nacida en el comercio electrónico. Esto nos ha llevado a la conclusión de que existen muchas diferencias entre los distintos modelos de negocio y, en definitiva, sobre las empresas que se fundamentan en ellos. Por ello, habiendo realizado el análisis de los dos casos expuestos, vamos a proceder a realizar una tabla comparativa como resumen de las principales diferencias entre los dos casos estudiados, según los aspectos más relevantes.

Tabla 6.1. Principales diferencias entre las empresas estudiadas

EL CORTE INGLÉS	AMAZON
Nacida en el comercio tradicional	Nacida en el comercio electrónico
Opera en mercado español y portugués	Opera mundialmente
Gran volumen de centros físicos	Escaso volumen de centros físicos
Empresa retailer	Empresa retailer y marketplace
Proveedores en corners o espacios comerciales	Proveedores y vendedores en la página web
Negocio centrado en la atención al cliente	Negocio centrado en la innovación y uso de la tecnología, para satisfacer al cliente
Logística basada en centros de distribución	Desarrollo de nuevas técnicas logísticas
Alto número de capital humano, pero disminuyendo anualmente	Bajo número de capital humano, pero aumentando anualmente

Fuente:

Elaboración propia

Podemos concluir que, las principales diferencias entre ambas empresas expuestas, son el ámbito de operaciones, ya que la empresa El Corte Inglés opera únicamente en el mercado nacional y portugués y Amazon opera mundialmente; el volumen de centros físicos, puesto que El Corte Inglés se dedica a la venta en grandes almacenes, con disponibilidad de multitud de centros físicos, mientras que Amazon emplea sus escasos centros físicos únicamente para cuestiones logísticas; el hecho de que Amazon opera tanto en su *marketplace* como de empresa *retailer*, mientras que El Corte Inglés opera únicamente como *retailer*; que El Corte Inglés dispone de proveedores cuando Amazon distingue entre vendedores y proveedores; los distintos niveles de capital humano, necesitando El Corte Inglés un gran número de empleados

que atiendan sus centros físicos; el hecho de que Amazon centre su negocio en la innovación y la tecnología, aunque con el fin de satisfacer al cliente, y El Corte Inglés se base fundamentalmente en la atención al cliente y, por último, sus diferencias en términos logísticos, aprovechando El Corte Inglés su gran número de centros para una rápida distribución y entrega mientras que Amazon emplea su ventaja tecnológica para crear nuevas técnicas logísticas.

Lo que podemos extraer de todas estas diferencias mencionadas, es que en estas radica el posicionamiento de ambas empresas expuestas, para cada uno de los aspectos definidos. De modo que, podemos definir a El Corte Inglés como una empresa bien posicionada en el mercado, siendo una de las más importantes en el sector en España, tanto a nivel facturación como a nivel de popularidad, debido a aspectos tan relevantes como su servicio de atención al cliente y a su gran número de empleados especializados, apreciados por los consumidores. Mientras que Amazon es una empresa fuertemente posicionada en los mercados en los que opera, principalmente por su aspecto logístico y la confianza aportada a los clientes, fundamentada en su gran equipo operativo y en su presencia mundial, situándola entre las empresas más importantes del mundo que se dedican al comercio electrónico.

Finalmente, concluimos que todo lo mencionado anteriormente hace que podamos observar las grandes diferencias entre los distintos tipos de modelo de negocio, pero lo cierto es que cada día se necesita más de la integración de ambos para garantizarse el éxito en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- 50MINUTOS.ES (2017). *Amazon: El gigante del comercio electrónico*. 50minutos.es.
- ALL AROUND DIGITAL (2019). “Cómo vender en Amazon: ¿Vendedor o proveedor?” en *All Around Digital*. Disponible en <https://allaround.digital/es/blog/como-vender-en-amazon-vendedor-o-proveedor/> (Última consulta el 23 de agosto de 2019)
- ALMENARA, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa*. UOC (Universitat Oberta de Catalunya)
- AMAZON (2019 a). *About Amazon*. Disponible en https://www.aboutamazon.com/?utm_source=gateway&utm_medium=footer (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
- AMAZON (2019 b). *Amazon Fulfillment*. Disponible en <https://www.aboutamazon.com/amazon-fulfillment/our-fulfillment-centers/inside-amazons-fulfillment-centers-what-you-can-expect-to-see-on-a-warehouse-tour/> (Última consulta el 27 de agosto de 2019)
- AMAZON (2019 c). *Relaciones con el cliente*. Disponible en <https://www.amazon.jobs/es/teams/customer-relationships> (Última consulta el 30 de agosto de 2019)
- ANALÍTICA DE RETAIL (2018). “¿Cuáles son las empresas de retail más grandes del mundo?” en *Analítica de Retail*, 24 de noviembre. Disponible en <http://analiticaderetail.com/empresas-retail-mas-grandes-del-mundo/> (Última consulta el 18 de julio de 2019)
- ANDERSON, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling more for less*. Hyperion.
- ANGED (2019). *Resumen de indicadores*. Disponible en <http://www.anged.es/wp-content/uploads/2019/07/resumen-indicadores-comercio-anged-julio-2019.pdf> (Última consulta el 3 de agosto de 2019)
- ARCHANCO, M. (2016). “Al filo del modelo de negocio de Amazon: claves y retos en 7 gráficas” en *El Espectador Digital*, 4 de marzo. Disponible en

- <http://elespectadordigital.com/el-modelo-de-negocio-de-amazon-es-la-adiccion-al-riesgo/> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)
- BANCO MUNDIAL (2018 a). *Agricultura, valor agregado (% del PIB)*. Disponible en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS> (Última consulta el 20 de mayo de 2019)
 - BANCO MUNDIAL (2018 b). *Comercio (% del PIB)*. Disponible en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NE.TRD.GNFS.ZS> (Última consulta el 20 de mayo de 2019)
 - BANCO MUNDIAL (2018 c). *Industria, valor agregado (% del PIB)*. Disponible en https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.IND.TOTL.ZS?name_desc=false (Última consulta el 20 de mayo de 2019)
 - BARCELÓ, J.C. (2017). “La política de Recursos Humanos de El Corte Inglés” en *Blog IMF Formación*, 21 de diciembre. Disponible en <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-politica-de-recursos-humanos-de-el-corte-ingles/> (Última consulta el 28 de agosto de 2019)
 - BIOGRAPHY (2018). “Jeff Bezos Biography” en *Biography*, 7 de marzo. Disponible en <https://www.biography.com/business-figure/jeff-bezos> (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
 - BRANDT, R.L. (2012). *Un click*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
 - BRAVO, A. (2015). “El Corte Inglés olvida la crisis: sus ventas vuelven a subir y dispara su beneficio de explotación un 58,8%” en *El Mundo*, 30 de agosto. Disponible en <https://www.elmundo.es/economia/2015/08/30/55e2ccc522601d4d608b4570.html> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)
 - BRAVO, R. M. (2012). *Amazon. Profit*.
 - BRUALLA, A. (2018). “El ‘efecto Amazon’ transforma el comercio tradicional en las grandes ciudades” en *El Economista*, 27 de marzo. Disponible en <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/inmobiliaria/noticias/9034450/03/18/El-efecto-Amazon-transforma-el-comercio-tradicional-en-las-grandes-ciudades.html> (Última consulta el 15 de julio de 2019)

- C DE COMUNICACIÓN (2018). “Dos datos logísticos que convierten a El Corte Inglés en un gigante de eCommerce competencia de Amazon” en *C de Comunicación*, 3 de octubre. Disponible en <https://logistica.cdecomunicacion.es/noticias/sectoriales/28730/dos-datos-logisticos-que-convierten-a-el-corte-ingles-en-un-gigante-de-e-commerce-competencia-de-amazon> (Última consulta el 26 de agosto)
- CALLOL, P. (2019). “La investigación de la Comisión Europea sobre Amazon, ¿titán del bienestar o leviatán monopolista?” en *Cinco Días*, 24 de julio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/24/legal/1563976991_725382.html (Última consulta el 24 de agosto)
- CÁMARA DE COMERCIO DE ESPAÑA (2018). *La digitalización del Retail en España*. Disponible en <https://www.camara.es/sites/default/files/publicaciones/diagnostico.v.1.pdf> (Última consulta el 15 de agosto de 2019)
- CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2018). *Innovación y tecnología en la distribución comercial*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid. Disponible en http://www.cemad.es/wp-content/uploads/2018/03/Innovacion_y_tecnologia_en_la_distribucion_comercial.pdf (Última consulta el 6 de junio de 2019)
- CASARES, J. y REBOLLO, A. (2005). *Distribución comercial*. Pamplona: Civitas Ediciones.
- CINCO DÍAS (2019 a). “Amazon no está obligada a dar un teléfono de contacto para sus clientes” en *Cinco Días*, 10 de julio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/10/companias/1562754199_810685.html (Última consulta el 30 de agosto de 2019)
- CINCO DÍAS (2019 b). “El Corte Inglés reduce un 35% en cinco años el número de directores y gerentes” en *Cinco días*, 26 de julio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/25/companias/1564081269_268038.html (Última consulta el 28 de agosto de 2019)

- CLEVENTY (2012). “La teoría de la larga cola” en *Cleventy*, 14 de mayo. Disponible en <https://cleventy.com/la-teoria-de-la-larga-cola/> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)
- CNAE (2019). *Divisiones principales*. Disponible online en <https://www.cnae.com.es> (Última consulta el 21 de marzo de 2019)
- CUARTAS, J. (2010). *Biografía de “El Corte Inglés”*. Barcelona: Dicotext.
- CUESTA, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/> (Última consulta el 18 de abril de 2019)
- CUSTOMER FOCUS (2015). “10 maneras en las que Amazon ha revolucionado el servicio al cliente” en *Customer Focus*, 23 de septiembre. Disponible en <http://www.customerfocus.es/10-maneras-amazon-revolucionado-servicio-atencion-cliente/> (Última consulta el 30 de agosto de 2019)
- D/A RETAIL (2018). “El Corte Inglés, más cerca del modelo omnicanal integrado” en *D/A Retail*, 17 de octubre. Disponible en <https://www.distribucionactualidad.com/corte-ingles-mas-cerca-del-modelo-omnicanal/> (Última consulta el 17 de agosto de 2019)
- DAMIÀ, J. (2018). “La transformación de la distribución a partir de los nuevos modelos de consumo” en *Harvard-Deusto*, enero. Disponible en <https://www.harvard-deusto.com/la-transformacion-de-la-distribucion-a-partir-de-los-nuevos-modelos-de-consumo> (Última consulta el 12 de julio de 2019)
- DELGADO, C. (2016). “El Corte Inglés eleva sus ventas y gana 158 millones de euros, un 34% más” en *El País*, 29 de agosto. Disponible en https://elpais.com/economia/2016/08/27/actualidad/1472294512_455268.html (Última consulta el 17 de agosto de 2019)
- DELOITTE (2017). *Global powers of retailing 2019*. Disponible en <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf> (Última consulta el 1 de agosto de 2019)

- DICCIONARIO EMPRESARIAL WOLTERS KLUWER (2019). *Comercio tradicional*. Disponible en http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMjcyNztbLUouLM_DxblwMDS0NDA10OQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAEwwJlzUAAAA=WKE (Última consulta el 2 de julio de 2019)

- ECOTICIAS (2009). “El marketing-mix ecológico” en *Ecoticias*, 26 de octubre. Disponible en <https://www.ecoticias.com/sostenibilidad/18951/noticias-de-medio-medio-ambiente-medioambiente-medioambiental-energias-energias-renovables> (Última consulta el 9 de junio de 2019)

- EL BLOG SALMÓN (2012). “Resultados de El Corte Inglés 2011: una máquina destruyendo empleo y con caída en ventas importante” en *El Blog Salmón*, 27 de agosto. Disponible en <https://www.elblogsalmon.com/empresas/resultados-de-el-corte-ingles-2011-una-maquina-destruyendo-empleo-y-con-caidas-en-ventas-importantes> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)

- EL CORTE INGLÉS (2018 a). *Cuentas consolidadas 2018*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/08/22/informe-financiero-consolidado-2018.pdf> (Última consulta el 28 de agosto de 2019)

- EL CORTE INGLÉS (2018 b). *Informe anual 2018*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2018/08/22/informe-no-financiero-eci-2018.pdf> (Última consulta el 28 de agosto de 2019)

- EL CORTE INGLÉS (2019 a). *Compromisos con el cliente*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/quienes-somos/el-corte-ingles-de-un-vistazo/compromisos-con-el-cliente/> (Última consulta el 17 de agosto de 2019)

- EL CORTE INGLÉS (2019 b). *Información corporativa*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/>. (Última consulta el 16 de agosto de 2019)

- EL CORTE INGLÉS (2019 c). *Nuestros proveedores*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/rsc/nuestros-proveedores/> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)

- EL INDEPENDIENTE (2019). “Amazon triplica su plantilla en España y roza ya los 5.000 empleados” en *El Independiente*, 10 de abril. Disponible en <https://www.elindependiente.com/economia/2019/04/10/la-plantilla-de-amazon-en-espana-roza-ya-5-000-empleados-tras-triplicar-los-empleos-en-2018/> (Última consulta el 29 de agosto de 2019)
- ESCUELA DE NEGOCIOS (2016). “Canales de distribución, ¿cuál es el adecuado para tu negocio?” en *Business Review*, 25 de enero. Disponible en <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/emprendedores/canales-de-distribucion-cual-es-el-adecuado-para-tu-negocio/> (Última consulta el 22 de abril de 2019)
- España. Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal. *BOE*. 11 de enero de 1991, núm 10, p. 7-17
- España. Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009). *BOE*. 28 de abril de 2007, núm 102, p. 18572-18593
- España. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias. *BOE*. 30 de noviembre de 2007, núm 287, p. 57-61
- EPSILON TECHONLOGIES (2018). *Paneles Icarus (2018)*. Disponible en <https://saio.epsilontec.com/desarrollo/frontPantallas/selectPanel.php> (Última consulta el 18 de julio de 2019)
- ESPINOSA, R. (2018). “El ciclo de vida de un proyecto y sus 4 etapas” en *Roberto Espinosa*, 4 de noviembre. Disponible en <https://robertoepinosa.es/2018/11/04/ciclo-de-vida-de-un-producto/> (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- EUROSTAT (2017 a). *Government expenditure on social protection*. Disponible en https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Government_expenditure_on_social_protection (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- EUROSTAT (2017 b). *Fertility statistics*. Disponible en <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

- [explained/index.php?title=Fertility_statistics](https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atención-al-cliente) (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- ESTRATEGIA Y NEGOCIOS (2014). “Amazon: sus secretos en atención al cliente” en *Estrategia y Negocios*, 1 de septiembre. Disponible en <https://www.estrategiaynegocios.net/ocio/743615-330/amazon-sus-secretos-en-atención-al-cliente> (Última consulta el 30 de agosto de 2019)
 - FINANCIERA EL CORTE INGLÉS (2019). *Tarjeta de compra El Corte Inglés*. Disponible en <https://www.financieraelcorteingles.es/es/nuestra-tarjeta/> (Última consulta el 30 de agosto de 2019)
 - FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2018 a). *Real GDP Growth*. Disponible en https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPCH@WEO/ESP?year=2019 (Última consulta el 29 de abril de 2019)
 - FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2018 b). *Inflation rate, average consumer prices*. Disponible en <https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/ESP> (Última consulta el 29 de abril de 2019)
 - FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (2018 c). *Unemployment rate*. Disponible en <https://www.imf.org/external/datamapper/LUR@WEO/ESP> (Última consulta el 29 de abril de 2019)
 - GARCÍA, M. (2018). “Cuatro fenómenos sociales que tendrán impacto en la economía española” en *Periódico Expansión*, 5 de junio. Disponible en <http://www.expansion.com/economia/2018/06/05/5b0bd915268e3e44068b4587.html> (Última consulta el 2 de junio de 2019)
 - GARCÍA, J. y SANZ, F. (2018). “Los siete puntos del plan estratégico de El Corte Inglés sin Dimas Gimeno” en *Cinco Días*, 1 de junio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/06/01/companias/1527874971_819117.html (Última consulta el 24 de agosto de 2019)
 - GLOBALKAM (2019). *Estrategias para luchar por la supervivencia en el comercio tradicional*. Disponible en <https://globalkamconsultoresretail.com/comercio-tradicional/> (Última consulta el 7 de julio de 2019)

- GONZÁLEZ, A. (2018). “Las claves del éxito de Amazon en el entorno digital” en *MACOM*, 3 de febrero. Disponible en <https://mastermarketingupv.com/blog-macom/las-claves-del-exito-amazon-entorno-digital/> (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
- GRANDIO, X. (2019). “Dónde están los Almacenes de Amazon en España (2019)” en *Marketing 4 Ecommerce*, 19 de agosto. Disponible en <https://marketing4ecommerce.net/donde-estan-los-almacenes-de-amazon-en-espana/> (Última consulta el 29 de agosto de 2019)
- INDEX BOX (2018). “Las empresas retail más influyentes de España” en *Index Box*, 2 de agosto. Disponible en <https://www.indexbook.es/las-empresas-retail-mas-influyentes-de-espana/> (Última consulta el 18 de julio de 2019)
- INFOCIF (2017). *Ranking de ventas*. Disponible en <http://www.infocif.es/ranking/ventas-empresas/espana> (Última consulta el 2 de agosto de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2016). *Cuentas económicas*. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576581 (Última consulta el 5 de mayo de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017). *Valor Añadido Bruto*. Disponible en <http://ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=29008&L=0> (Última consulta el 15 de agosto de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 a). *Empresas activas*. Disponible en <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=297&L=0> (Última consulta el 15 de agosto de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 b). *Encuesta de Población Activa*. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176918&menu=resultados&secc=1254736195128&idp=1254735976595 (Última consulta el 15 de agosto de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 c). *Nuevas tecnologías de la información y la comunicación*. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576692 (Última consulta el 5 de mayo de 2019)

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 d). *Movimiento natural de la población*. Disponible en https://www.ine.es/prensa/mnp_prensa.htm (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 e). *Producto interior bruto*. Disponible en https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 f). *Proyecciones de población 2016-2066*. Disponible en <https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t20/p278/p01/2016-2066/I0/&file=01001.px&L=0> (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2018 g). *Tasa de riesgo de pobreza por comunidades autónomas*. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=29282> (Última consulta el 29 de abril de 2019)
- JIMÉNEZ, M. (2018). “Amazon ofrece envíos gratuitos en el día a sus clientes prime de Madrid y Barcelona” en *Cinco Días*, 11 de mayo. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/05/11/companias/1526036353_925533.html (Última consulta el 27 de agosto de 2019)
- JIMÉNEZ, M. (2019). “Bruselas investiga a Amazon por supuestas prácticas contra la competencia” en *Cinco Días*, 17 de julio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/07/17/companias/1563358618_891579.html (Última consulta el 24 de agosto de 2019)
- LARA, V (2019). “Así veía Jeff Bezos en 1997 el futuro de Amazon” en *Hipertextual*, 19 de enero. Disponible en <https://hipertextual.com/2019/01/amazon-jeff-bezos-entrevista-1994> (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
- MARTÍN, J. (2011). “Amazon llega a España el 15 de septiembre” en *El País*, 6 de septiembre. Disponible en https://elpais.com/tecnologia/2011/09/06/actualidad/1315299664_850215.html (Última consulta el 17 de agosto de 2019)
- MATOS, M. y GARCÍA, J. (2019). “El Corte Inglés prepara el relevo en la presidencia: Marta Álvarez sustituirá a Nuño de la Rosa” en *Cinco Días*, 25 de

- junio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/24/companias/1561408602_414316.html (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
- MEGÍAS, J. (2013). “¿Cómo funcionan los modelos de negocio long tail?” en *Javier Megías*, 12 de diciembre. Disponible en <https://javiermegias.com/blog/2013/12/modelos-de-negocio-long-tail-larga-cola/> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)
 - MODAES (2015). “El Corte Inglés innova en ecommerce. El grupo de grandes almacenes, uno de los mayores operadores en el comercio online en mercado español, se prepara para introducir cambios en su plataforma de moda” en *Modaes*, 13 de octubre. Disponible en <https://www.modaes.es/empresa/el-corte-ingles-moderniza-su-tienda-online-con-la-apertura-de-corners-de-marcas-de-moda.html> (Última consulta el 19 de agosto)
 - MORALES, N. Y GRANADOS, L. (2016). “Aspectos legales de la distribución” en *IngIndustrial Fácil*, 17 de febrero. Disponible en <http://www.ingindustrialfacil.net.co/2016/02/aspectos-legales-de-la-distribucion.html> (Última consulta el 26 de junio de 2019)
 - OMC. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (2018). Disponible en <https://www.wto.org/indexsp.htm> (Última consulta el 26 de junio de 2019)
 - ORTEGA, J.L. (2019). “Amazon te dejará los paquetes en casa cuando no estés” en *Cinco Días*, 17 de junio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/17/lifestyle/1560757485_668142.html (Última consulta el 27 de agosto de 2019)
 - PÉREZ, A. (2019 a). “Evolución anual de los empleados totales de Amazon en España de 2011 a 2018” en *Statista*, 25 de junio. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/628976/crecimiento-de-los-trabajadores-de-amazon-espana/> (Última consulta el 29 de agosto de 2019)
 - PÉREZ, A. (2019 b). “Ingresos declarados de Amazon en España entre 2010 y 2018 (en millones de euros)” en *Statista*, 25 de junio. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/527701/ingresos-declarados-de-amazon-en-espana/> (Última consulta el 18 de agosto de 2019)
 - PERIÓDICO PÚBLICO (2018). “España es el país de la UE que más incumple la legislación ambiental” en *Periódico Público*, 5 de julio. Disponible en
-

- <https://www.publico.es/sociedad/medio-ambiente-espana-pais-ue-incumple-legislacion-ambiental.html> (Última consulta el 9 de junio de 2019)
- ROMERA, J. (2018). “Así es la logística de El Corte Inglés para batir a Amazon” en *El Economista*, 21 de abril. Disponible en <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9087215/04/18/Asi-es-la-logistica-de-El-Corte-Ingles-para-batir-a-Amazon.html> (Última consulta el 17 de agosto de 2019)
 - SABI (2017 a). *Leroy Merlin España SLU*. Disponible en https://sabi.bvdinfo.com/version-2019730/Report.serv?_CID=66&context=GFQJF1P2532YIAM&SeqNr=0 (Última consulta el 2 de julio de 2019)
 - SABI (2017 b). *PC Componentes y Multimedia SLU*. Disponible en https://sabi.bvdinfo.com/version-2019730/Report.serv?_CID=165&context=GFQJF1P2532YIAM&SeqNr=0 (Última consulta el 2 de julio de 2019)
 - SABI (2017 c). *Primor Can SL*. Disponible en https://sabi.bvdinfo.com/version-2019730/Report.serv?_CID=266&context=GFQJF1P2532YIAM&SeqNr=2 (Última consulta el 2 de julio de 2019)
 - SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1996). *La distribución comercial: Opciones estratégicas*. Madrid: ESIC Editorial.
 - SANTANDER, TRADE PORTAL (2019). *España: Política y economía*. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia> (Última consulta el 19 de abril de 2019)
 - SANZ, J. (2019). “Amazon presenta su nuevo dron de reparto para realizar entregas más rápidas” en *Cinco Días*, 5 de junio. Disponible en https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/06/05/gadgets/1559768222_878416.html (Última consulta el 27 de agosto de 2019)
 - SEVILLA, A. (2019). “Empresas más grandes del mundo 2019” en *Economipedia*, 21 de febrero. Disponible en <https://economipedia.com/ranking/empresas-mas-grandes-del-mundo-2019.html> (Última consulta el 19 de julio de 2019)
 - SOHISCERT (2018). *Tendencia al alza en la comercialización y distribución de productos ecológicos*. Disponible en <https://sohiscert.com/tendencia-alza->

[comercializacion-distribucion-de-productos-ecologicos/](#) (Última consulta el 9 de Junio de 2019)

- SORET, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial
- STERN, L.W. *et al.* (1998). *Canales de comercialización*. España: Prentice Hall.
- TECHNOBLOGIST (2014). “Amazon” en *The Technoblogist*, 4 de agosto. Disponible en <http://technoblogist.com/empresas/ecommerce/amazon/> (Última consulta el 16 de agosto de 2019)
- UDIZ, G.R. (2013). “La distribución como instrumento de las estrategias de marketing” en *Sage*, 23 de octubre. Disponible en <https://www.sage.com/es-es/blog/la-distribucion-como-instrumento-de-las-estrategias-de-marketing/> (Última consulta el 22 de abril de 2019)
- VELILLA, C. (2015). “Ventaja competitiva de El Corte Inglés” en *Marketing UCH*, 4 de abril. Disponible en <https://blog.uchceu.es/marketing/ventaja-competitiva-de-el-corte-ingles/> (Última consulta el 17 de agosto)
- VILLARDÓN, M. (2018). “El ‘otro negocio’ de El Corte Inglés: el alquiler del espacio comercial a firmas externas” en *Ok Diario*, 9 de junio. Disponible en <https://okdiario.com/economia/otro-negocio-corte-ingles-alquiler-del-espacio-comercial-firmas-externas-2404684> (Última consulta el 19 de agosto de 2019)

ANEXOS

Anexo 1. Principios de actuación del Grupo El Corte Inglés. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/esp-nuevacartacompromiso.pdf>

PRINCIPIOS QUE RIGEN LA RELACIÓN DEL GRUPO DE EMPRESAS EL CORTE INGLÉS, S.A. CON SUS EMPRESAS PROVEEDORAS

El Grupo de Empresas El Corte Inglés, S.A., en la actividad que viene desarrollando en la distribución comercial de todo tipo de productos y servicios al consumidor final, fundamenta la relación con sus proveedores en los siguientes principios:

PRIMERO: *Compromiso mutuo en la calidad, garantía y seguridad del producto o servicio,* que ha de cumplir todas las normas, regulaciones y estándares de calidad que le sean de aplicación, así como las expectativas generadas al consumidor.

SEGUNDO: *Búsqueda de la excelencia:* Colaboración mutua en la mejora de la calidad y desarrollo de los productos y servicios, en el común objetivo de ofrecer la excelencia a nuestro consumidor.

TERCERO: *Cumplimiento de los términos acordados para la relación comercial:* Compromiso de cumplimiento de los términos contractuales acordados, condiciones y plazos de entrega, forma y plazo de pago.

CUARTO: *Estabilidad de la relación:* Nuestro deseo es contar con unas relaciones prolongadas y estables con nuestros proveedores, en beneficio mutuo y de nuestros consumidores.

QUINTO: *Lealtad y confianza:* Nuestras relaciones se deben basar en la lealtad y confianza, con el compromiso de intercambiar aquella información que sea de utilidad para la consecución de estos Principios.

SEXTO: *Respeto de los Derechos humanos y de condiciones sociales, laborales y medioambientales:* El Grupo de Empresas El Corte Inglés está adherido al Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas y al Código de Conducta de amfori BSCI, que se sustenta en los Convenios Fundamentales de la OIT.

El Grupo se compromete a cumplir dichos principios y, en este marco, requiere a toda Empresa que intervenga en la cadena de valor en la elaboración, transformación, manipulación o transporte de productos o en la prestación de servicios, que los cumpla de igual manera. Dichos principios son:

- El cumplimiento de leyes y normas que le sean de aplicación.
- La libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva.
- La prohibición de toda discriminación.
- Una jornada laboral digna y una remuneración justa.
- La salud y seguridad y la prevención de riesgos laborales.
- La no utilización de mano de obra infantil.
- La protección adecuada de los trabajadores jóvenes.
- La prohibición del trabajo forzoso o bajo coacción, el trato degradante, así como la erradicación del trabajo irregular.
- La protección integral del medio ambiente y el uso eficiente de los recursos, dentro de un desarrollo sostenible.
- Un comportamiento empresarial ético.

Además, en el ámbito de productos y/o servicios que incorporen marcas comerciales propiedad de El Grupo de Empresas El Corte Inglés, o bien licenciadas, importadas, o exclusivas para el Grupo, éste se ha comprometido a verificar el grado de cumplimiento de sus proveedores con esos principios, conforme a su responsabilidad de diligencia debida. A tal efecto, dichos proveedores estarán obligados a informar de los centros de producción o prestación de servicio. En ningún caso se aceptará la subcontratación no declarada y no autorizada previamente.

SÉPTIMO: Cumplimiento normativo, Integridad y adhesión al Código Ético: Toda Empresa que intervenga en la elaboración, transformación y manipulación del producto o la prestación de servicios, habrá de cumplir todas las normas que regulen su actividad específica. Así mismo, habrá de respetar y dar cumplimiento a las disposiciones del Código Ético del Grupo El Corte Inglés, del que emanan nuestras Políticas Corporativas, cuyos textos están disponibles para su consulta en la siguiente página web:

<https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/es/gobierno-corporativo/etica-y-cumplimiento/normas-eticas/>.

La aceptación de nuestro pedido o solicitud de servicio supone la expresa conformidad con el contenido de dichas normas.

En el enlace señalado podrá acceder también a nuestro Canal Ético que facilita una comunicación directa y confidencial para poder informar de posibles conflictos relacionados con estos Principios y Políticas y, en particular, con las Políticas Corporativas (i) de Responsabilidad Social Empresarial, (ii) de Prevención de la Comisión de Delitos y (iii) Contra la Corrupción y el Fraude.

COMPROMISO DE CUMPLIMIENTO

En relación con cuanto antecede, la empresa
con domicilio
en
representada a estos efectos por D./Da.....
actuando en su calidad
de

MANIFIESTA FORMALMENTE

Que acepta y comparte los Principios de Actuación de El Grupo de Empresas El Corte Inglés con sus Proveedores, ha tomado conocimiento del Código Ético y Políticas Corporativas y se compromete a cumplirlos e implementarlos en el ámbito de su responsabilidad.

En....., a.....de 2..... (Firma y sello)

Anexo 2. Código de conducta de BSCI. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/codigo-de-conducta-bsci.pdf>

Código de Conducta BSCI



An initiative of the Foreign Trade Association (FTA)
Business Social Compliance Initiative

Nuestra empresa se compromete a respetar los siguientes principios laborales recogidos en el Código de Conducta de la BSCI.

Principios de la BSCI

<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">LOS DERECHOS DE LIBERTAD DE ASOCIACIÓN Y DE NEGOCIACIÓN COLECTIVA</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa respeta el derecho de los trabajadores a formar sindicatos u otros tipos de asociaciones de trabajadores y a entablar negociaciones colectivas.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">NO A LA DISCRIMINACIÓN</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa brinda las mismas oportunidades y no discrimina a los trabajadores.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">REMUNERACIÓN JUSTA</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa respeta el derecho de los trabajadores a recibir una remuneración justa.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">JORNADA LABORAL DECENTE</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa respeta la ley en lo que respecta a la jornada laboral.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">SALUD Y SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa garantiza un entorno laboral sano y seguro, evalúa los riesgos y toma todas las medidas necesarias para eliminarlos o reducirlos.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">NO AL TRABAJO INFANTIL</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa no contrata a ningún trabajador por debajo de la edad legal mínima.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">PROTECCIÓN ESPECIAL PARA LOS TRABAJADORES JÓVENES</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa ofrece una protección especial a cualquier trabajador que no sea adulto aún.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">NO AL TRABAJO PRECARIO</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa contrata a sus trabajadores mediante contratos documentados en virtud de la legislación.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">NO AL TRABAJO FORZOSO</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa no incurre en ningún tipo de servidumbre forzosa, tráfico de trabajadores o trabajo no voluntario.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa toma las medidas necesarias para evitar la degradación del medio ambiente.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">COMPORTAMIENTO EMPRESARIAL ÉTICO</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa no tolera ningún acto de corrupción, extorsión, malversación o soborno.</p>	

Enfoque de la BSCI

<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">CUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa está obligada a proteger los derechos de los trabajadores tal y como lo estipula la ley y el Código BSCI.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS Y EFECTO CASCADA</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa se sirve de los principios BSCI para influir en otros socios comerciales.</p>
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">IMPLICACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y PROTECCIÓN</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa mantiene a los trabajadores informados sobre sus derechos y sus responsabilidades.</p>	<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;">  </div> <p style="text-align: center; margin: 0;">MECANISMO DE RECLAMACIONES</p> <p style="font-size: 0.8em; margin: 0;">Nuestra empresa cuenta con un sistema para compilar las reclamaciones y las sugerencias de los trabajadores.</p>

www.bsci-intl.org