



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA DE LA
CADENA DE SUMINISTRO DE JD.COM. EXPANDIENDO
SU NEGOCIO EN EL MERCADO
ESPAÑOL

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Ingeniería Avanzada de Producción,
Logística y Cadena de Suministro

AUTOR/A: Wang , Ke

Tutor/a: Ortiz Bas, Ángel

CURSO ACADÉMICO: 2021/2022



*Dedicado a mi esposa y mi hijo,
a mi tutor Ángel, amigos y
todos aquellos que han hecho
posible este trabajo, por su
apoyo durante todo este tiempo.*

Resumen

La globalización económica y la aparición y prosperidad de Internet ha cambiado de forma completa el modelo de negocio tradicional. El rápido desarrollo del comercio electrónico ha promovido el comercio internacional de mercancías. Esto ha traído oportunidades para que las empresas amplíen el mercado, pero también acompañado de una mayor competitividad.

JD.com, una de las plataformas comerciales minoristas de comercio electrónico más populares de China, también enfrenta las mismas oportunidades y desafíos. El propósito del presente trabajo es realizar un estudio de viabilidad sobre la expansión negocios de JD.com en el mercado español desde la perspectiva de la gestión de la cadena de suministro.

Para ello, en primer lugar se analiza los factores del entorno empresarial relacionados con la inversión extranjera y hacer negocios en España. Posteriormente, se analiza los modelos de negocio de JD.com y sus principales competidores para entender su propia competitividad.

Por último, se proporcionan a las guías para desarrollar las estrategias de cadena de suministro y los modelos operativos, y se lleva a cabo un desarrollo en profundidad de la gestión de las relaciones con clientes y la gestión de las relaciones con proveedores para JD.com.

Palabras clave: Estrategia de cadena de suministro; Procesos de gestión de la cadena de suministro; Comercio electrónico; Comercio exterior.

Resum

La globalisació econòmica i l'aparició i prosperitat d'Internet ha canviat de forma completa el model de negoci tradicional. El ràpid desenvolupament del comerç electrònic ha promogut el comerç internacional de mercaderies. Açò ha dut oportunitats per a que les empreses amplien el mercat, però també acompanyat d'una major competitivitat.

JD.com, una de les plataformes comercials minoristes de comerç electrònic més populars de China, també enfronta les mateixes oportunitats i desafius. El propòsit del present treball és realitzar un estudi de viabilitat sobre l'expansió negocis de JD.com en el mercat espanyol des de la perspectiva de la gestió de la cadena de suministrament.

Per a això, en primer lloc s'analisa els factors de l'entorn empresarial relacionats en l'inversió estrangera i fer negocis en Espanya. Posteriorment, s'analisa els models de negoci de JD.com i els seus principals competidors per a entendre la seua pròpia competitivitat.

Per últim, es proporcionen a les guies per a desenvolupar les estratègies de cadena de suministrament i els models operatius, i es porta a terme un desenvolupament en profunditat de la gestió de les relacions en clients i la gestió de les relacions en proveïdors per a JD.com.

Paraules clau: Estratègia de cadena de suministrament; Processos de gestió de la cadena de suministrament; Comerç electrònic; Comerç exterior.

Abstract

Economic globalization and the appearance and prosperity of the Internet have completely changed the traditional business model. The rapid development of electronic commerce has promoted international trade in goods. This has brought opportunities for companies to expand the market, but also accompanied by greater competitiveness.

JD.com, one of the most popular e-commerce retail trading platforms in China, is also facing the same opportunities and challenges. The purpose of this paper is to carry out a feasibility study on the business expansion of JD.com in the Spanish market from the perspective of supply chain management.

In order to do this, firstly, the factors of the business environment related to foreign investment and doing business in Spain are analysed. Subsequently, the business models of JD.com and its main competitors are analyzed to understand their own competitiveness.

Finally, guides are provided for developing supply chain strategies and operating models, and carries out a in-depth development of the processes about customer relationship management and supplier relationship management for JD.com.

Keywords: Supply chain strategy; Supply chain management processes; Electronic commerce; Foreign trade.

Índice

Glosario de términos	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	3
1.1 Globalización económica.....	3
1.2 Comercio electrónico.....	5
1.2.1 El origen y evolución del comercio electrónico.....	5
1.2.2 Los principales tipos de comercio electrónico en el mercado actual	6
1.2.3 Las características del comercio electrónico	6
1.3 Objetivo	8
1.4 Estructura del proyecto.....	8
CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	9
2.1 El origen y evolución de la cadena de suministro.....	9
2.2 El desarrollo de la cadena de suministro bajo la globalización.....	12
2.2.1 Introducción.....	12
2.2.2 La internacionalización de la empresa	12
2.2.3 La multinacionalización de la empresa.....	13
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS RAZONES PARA DIRIGIRSE AL MERCADO ESPAÑOL	16
3.1 Análisis del entorno comercial español.....	16
3.1.1 Panorama general de España.....	16
3.1.2 El desarrollo económico de España	17
3.1.3 Indicadores globales más significativos de competitividad.....	20
3.2 Análisis de comercio electrónico en España	26
3.2.1 Análisis sectorial del comercio electrónico en España	26
3.2.2 Análisis del perfil del consumidor de comercio electrónico.....	28
3.2.3 Análisis del perfil del categoría de artículos de compras online	30
3.3 Las relaciones comerciales entre España y China.....	31
3.3.1 Análisis del perfil de relaciones bilaterales	31
3.3.2 Transporte internacional de mercancías entre España y China	32
3.4 Conclusión del capítulo	36
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE JD.COM Y SUS PRINCIPALES COMPETIDORES...38	
4.1 El estudio de Amazon.....	38
4.1.1 El reseña de historia de Amazon.....	38
4.1.2 Los principales negocios de Amazon	40
4.1.3 Análisis financiero de Amazon.....	44
4.1.4 Estrategia de Amazon	46
4.2 Estudio de Alibaba.....	47
4.2.1 El reseña de historia de Alibaba y sus productos	47
4.2.2 Análisis financiero de Alibaba.....	51

4.2.3 La estrategia de Alibaba	52
4.3 Estudio de JD.com	54
4.3.1 El reseña de historia de JD.com y su transformación estratégica	54
4.3.2 Analisis financiero de JD.com y su filosofía central	56
4.3.3 Análisis de competitividad de JD.com	58
4.4 Comparación de las tres empresas	60
4.4.1 Modelo de negocio	60
4.4.2 Modelo de beneficio	61
4.4.3 Estrategia empresarial	61
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y MODELO OPERATIVO DE JD.COM PARA EL MERCADO ESPAÑOL	63
5.1 Análisis DAFO	63
5.1.1 Introducción de Análisis DAFO	63
5.1.2 Análisis DAFO de JD.com	64
5.1.3 Desarrollo de estrategias	68
5.2 Estructura de la cadena de suministro y los procesos clave de gestión	69
5.2.1 Gestión de la relación con cliente	71
5.2.2 Gestión de la relación con proveedor	73
5.2.3 Gestión del servicio al cliente	74
5.2.4 Gestión de la demanda	76
5.2.5 Cumplimiento de pedidos	78
5.2.6 Desarrollo de productos y comercialización	79
5.2.7 Gestión de devoluciones	81
5.3 Desarrollo de los procesos de gestión de relaciones con clientes y gestión de relaciones con proveedores para JD.com	83
5.3.1 Gestión de relaciones con clientes	83
5.3.2 Gestión de relaciones con proveedores	87
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	94

Índice de Figuras

Figura I.1: La integración económica mundial	4
Figura II.1: La cadena de valor	9
Figura II.2: Supply Chain Management: Integrating and Managing Business Processes Across the Supply Chain	11
Figura II.3: Proceso de internacionalización: fase de expansión internacional y adaptación local.....	14
Figura II.4: La transición a empresa multinacional: la fase de integración a escala regional/global.....	15
Figura III.1: El Mapa de España	16
Figura III.2: Estructura del PIB (% del total)	17
Figura III.3: Distribución de las principales exportaciones e importaciones 2020 (% del total)	18
Figura III.4: Sectores manufactureros afectados por escasez de material/equipo y falta de inventarios.....	19
Figura III.5: Influencia de los grupos en la tasa anual del IPCA y del IPC para 2021	20
Figura III.6: Rendimiento en las prioridades de transformación económica	21
Figura III.7: Ranking y puntuación para subindicadores del LPI.....	22
Figura III.8: El mapa de la facilidad para hacer negocios	24
Figura III.9: El ranking en la clasificación de la facilidad de hacer negocios	24
Figura III.10: Tiempo comparado a nivel internacional para los trámites de importación y exportación.....	25
Figura III.11: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje)	27
Figura III.12: Evolución trimestral del número de transacciones del comercio electrónico y variación interanual (millones de transacciones y porcentaje)	27
Figura III.13: Uso del Internet en los últimos tres meses 2021	28
Figura III.14: La evolución de dimensionamiento del mercado de Ecommerce.....	29
Figura III.15: La representación de la generación Z de consumidores online	29
Figura III.16: Ranking de porcentajes de población (16 a 74 años) por categoría de compras online. Año 2020 y 2021	30
Figura III.17: Balanza comercial bilateral.....	31
Figura III.18: Vías marítimas de la Nueva Ruta de la Seda.....	32
Figura III.19: Ranking de puertos españoles por carga total en 2020	33
Figura III.20: los 8 puertos más importantes de China	34
Figura III.21: La ruta de la Seda Ferroviaria (Yiwu-Madrid).....	35
Figura IV.1: La popularidad de Amazon antes y después de la pandemia	40
Figura IV.2: Las 10 categorías principales con la mayor cantidad de productos en Amazon.com.	41
Figura IV.3: Ingresos por segmento en miles de millones de dólares.....	44
Figura IV.4: Porcentaje por segmento	45
Figura IV.5: The Amazon Wheel	46
Figura IV.6: Las funciones de Alipay.....	48

Figura IV.7: Estadísticas de las ventas de Double 11 a lo largo de los años (en miles de millones de yuanes)	49
Figura IV.8: Composición de ingresos de Alibaba, 2019-2021	51
Figura IV.9: Porcentaje de ingresos para los diferentes segmentos a negocio principal.	52
Figura IV.10: Las plataformas clasificadas por mercado y objeto.....	53
Figura IV.11: El modelo de negocio de Alibaba.	54
Figura IV.12: Ingresos netos de JD.com 2018-2020.....	56
Figura IV.13: La filosofía central de JD.com	57
Figura V.1: La matriz DAFO.....	63
Figura V.2: Cadena de suministro tradicional	69
Figura V.3: Estructura de la red de la cadena de suministro para un minorista.....	70
Figura V.4: Gestión de la relación con cliente.....	72
Figura V.5: Gestión de la relación con proveedor.....	74
Figura V.6: Gestión del servicio a cliente.....	75
Figura V.7: Gestión de la demanda	77
Figura V.8: Cumplimiento de pedidos.....	78
Figura V.9: Desarrollo de productos y comercialización	80
Figura V.10: Gestión de devolución.....	82
Figura V.11: Entorno de los pequeños comercios chinos en España	84

Glosario de Términos

Sigla	Significado
APS	Acuerdos de productos y servicios, es un contrato que establece un conjunto de entregables que una parte ha acordado proporcionar a la otra. Este acuerdo puede existir entre una empresa y sus clientes, o un departamento que ofrece un servicio recurrente a otro departamento dentro de la empresa.
CNMC	Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
EMEA	Siglas en inglés de Europa, Oriente Próximo y África (Europe, the Middle East and Africa), es una designación geográfica
FMI	El Fondo Monetario Internacional (FMI) es un organismo especializado del Sistema de las Naciones Unidas establecido en 1945 para contribuir al estímulo del buen funcionamiento de la economía mundial. Con sede en Washington, el FMI cuenta con 183 Estados Miembros. El FMI es la institución central del sistema monetario internacional, es decir, el sistema de pagos internacionales y tipos de cambio de las monedas nacionales que permite la actividad económica entre los países.
G7/G8	Grupo de los Siete (G7), es un grupo de países del mundo cuyo peso político, económico y militar es considerado relevante a escala global, conformado por Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido. El G8 incluye al G7 y a Rusia.
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (del inglés General Agreement on Tariffs and Trade), es un gran tratado internacional sobre comercio firmado en 1947. Basado en la eliminación de los obstáculos al comercio, el GATT se creó con el objetivo de impulsar el libre comercio, propiciando el crecimiento económico a nivel mundial.
ICEX	El Instituto de Comercio Exterior es un organismo público español que se encarga de promocionar a las empresas españolas a nivel internacional, mejorar su competitividad y captar inversiones extranjeras hacia España.
IED	Se considera la inversión extranjera directa o foreign direct investment (IED, FDI) como una categoría de inversión internacional en la que un residente en una determinada economía (inversor directo extranjero) realiza una inversión en una empresa residente en otra economía (empresa de inversión directa) con el objetivo de obtener una participación duradera.
INE	El Instituto Nacional de Estadística de España
KPI	Siglas en inglés para Key Performance Indicator
OCDE	La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos es un organismo de cooperación internacional compuesto por 38 estados, cuyo objetivo es coordinar sus políticas económicas y sociales. Los representantes de los países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y colaborar a su desarrollo y al de los países no miembros.

Sigla	Significado
OMC	Organización Mundial del Comercio, es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.
PIB	El Producto Interior Bruto es una magnitud que mide el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país o región geográfica en un determinado periodo de tiempo.
PYME	Es el acrónimo para pequeña y mediana empresa, que incluye a todas aquellas empresas con menos de 250 trabajadores y una facturación anual inferior a 50 millones de euros.
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Globalización económica

Hoy en día, el término “globalización” ya no es desconocido para nadie. Algunos consideran que la globalización es un proceso beneficioso y una clave para el desarrollo económico en el mundo. Otros la ven con hostilidad, incluso temor, debido a que consideran que suscita una mayor desigualdad dentro de cada país y entre los distintos países. Pero, en cualquier caso, la globalización es una tendencia de desarrollo irreversible.

No existe una definición universalmente aceptada del término “globalización económica”. Levitt, (1983) propuso por primera vez el concepto de globalización del mercado. Debido al desarrollo tecnológico, principalmente en el transporte y las telecomunicaciones, una fuerza poderosa lleva al mundo hacia una convergencia común. El resultado es una nueva realidad comercial: la aparición de mercados globales de productos de consumo en una escala de magnitud inimaginable hasta ahora. Las operaciones de una corporación global se transferirán a los países / regiones donde se ofrecen productos estandarizados a nivel mundial que son avanzados, funcionales, confiables y de bajo precio.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) cree que la globalización económica se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros. En algunos casos este término hace alusión al desplazamiento de personas (mano de obra) y la transferencia de conocimientos (tecnología) a través de las fronteras internacionales (FMI, 2000).

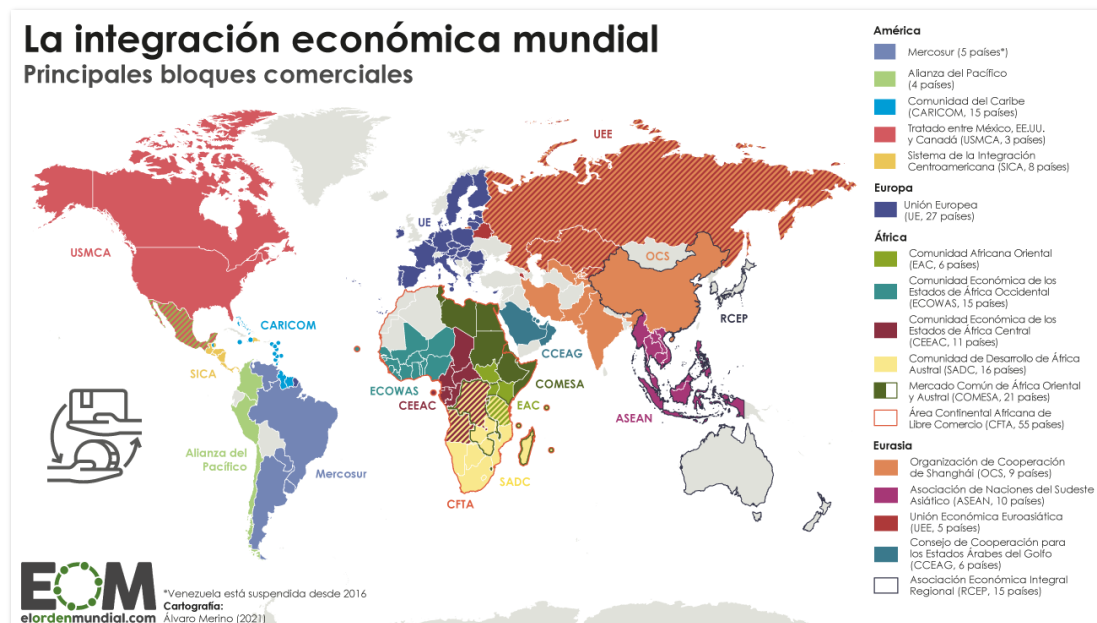
La OCDE interpreta la globalización económica como un proceso de integración económica más estrecha de los mercados globales: financiero, de productos y laboral. Las economías se han ido integrando más durante siglos. En particular, durante las últimas décadas, muchas economías de Asia oriental, especialmente Corea y China, han estado participando más en la economía global, al igual que los antiguos países comunistas de Europa central y oriental, así como los países emergentes y en desarrollo de todas partes del mundo (Gurría, 2006).

La globalización económica se debe fundamentalmente al hecho de que la producción social a gran escala sobrepasa los límites de las fronteras nacionales. Ante la enorme productividad, las partes económicas necesitan cada vez más buscar mercados internacionales tanto para la demanda como para la oferta. Optimizar la asignación de recursos a nivel mundial no es sólo una necesidad objetiva para el desarrollo económico, sino también una necesidad de supervivencia y desarrollo de las empresas multinacionales a las PYME.

Sobre esta base, los países han llegado gradualmente a un consenso sobre la promoción del libre flujo de bienes, servicios y capitales; el sistema multilateral de comercio se ha desarrollado desde el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) hasta la OMC, y los países han mejorado cada vez más sus políticas en la dirección de reducir las barreras comerciales y de inversión. Todos ellos están impulsando la tendencia de la globalización económica. La manifestación más intuitiva es la aparición de las integraciones económicas mundiales. Para conseguir la iniciativa en la feroz competencia económica internacional, una

o varias potencias económicas regionales se presentarán para formar una organización de integración económica regional centrada en sí misma. El propósito es ayudar a los países a buscar el desarrollo económico regional, mejorar la competitividad del mercado y reducir el impacto del proteccionismo comercial en la región. En la Figura I.1 se muestra el mapa de la Integración Económica.

Figura I.1: La integración económica mundial



Fuente: (EOM, 2021)

Mientras, la globalización económica supone que las empresas pueden intercambiar bienes y servicios a nivel mundial y ello provoca que la oferta de productos se amplíe, así como provoca un incremento considerable de la competencia, reflejado principalmente en la búsqueda de productos de mayor calidad y menor costo por parte de empresas o consumidores.

Además, debido a las enormes diferencias en recursos naturales, productividad y nivel tecnológico entre países del mundo, el fenómeno de la división internacional del trabajo¹ ha aparecido en el proceso de globalización económica (Roldán, 2017). Por ejemplo, la inversión mundial en investigación y desarrollo, la fuerza científica y tecnológica y los logros científicos y tecnológicos, especialmente la tecnología de la información, se concentran principalmente en los países desarrollados, mientras que es posible adquirir en países en vía de desarrollo la materia prima y la mano de obra a precios más económicos. De modo que se ha promovido la cooperación internacional entre empresas, y hasta la recolocación de las empresas en cualquier parte del mundo en función de las ventajas que cada país les proporciona.

Durante este proceso, la aparición y prosperidad de Internet ha cambiado de forma completa el modelo de negocio tradicional, haciéndolo entrar en la era del comercio electrónico. En el siguiente apartado, se revisará la historia del comercio electrónico, las tipologías y sus características

¹ La división internacional del trabajo consiste en que los distintos países del mundo se especializan en la producción de determinados bienes y servicios con el fin de aprovechar sus ventajas comparativas.

1.2 Comercio electrónico

1.2.1 El origen y evolución del comercio electrónico

El comercio electrónico, también conocido como Ecommerce, generalmente se refiere en el entorno de red abierta de Internet, basado en métodos de aplicación cliente / servidor, los compradores y vendedores realizan diversas actividades comerciales en todo el mundo sin reunirse. Es un nuevo tipo de modo de operación comercial en línea que realiza compras de consumidores, transacciones entre comerciantes y pagos electrónicos, así como las actividades financieras relacionadas (China Science Communication, 2022). En pocas palabras, el comercio electrónico es el proceso de compra y venta de productos por medios electrónicos, como aplicaciones móviles e Internet.

El año que nació como tal el comercio electrónico fue hacia el 1920 en los Estados Unidos dónde apareció la venta por catálogo. Este nuevo sistema de distribución fue una gran revolución en ese momento, ya que fue la primera vez que se podía comprar sin antes ver el producto.

El otro hito importante en la historia del comercio electrónico tiene lugar en los años 60 cuando aparece el intercambio de datos electrónico² (EDI). Esta innovación permitió a las empresas transmitir información financiera electrónicamente, dando lugar a las compras, las facturas y la realización de transacciones. De este modo, muchas empresas pudieron implantar un mecanismo de comercio electrónico, mejorando su competitividad e incrementando los beneficios obtenidos por parte del negocio (Baena, 2020).

Pero estas primeras transacciones ofrecieron servicios muy limitados. No fue hasta 1989, el establecimiento de la World Wide Web permitió que este sistema se utilizara para la transmisión de información global. Al mismo tiempo, el uso de páginas web mejoró la accesibilidad de los usuarios para conocer nuevas marcas y realizar compras. Durante los 90, se comenzaron el auge del comercio electrónico, tal y como lo conocemos hoy en día. En esta época, se crearon los gigantes del sector, como Amazon o Ebay.

También cabe destacar que en 1995 el G7 y G8³ lanzaron una iniciativa de un Mercado Global para PYMES, con el objetivo de impulsar el desarrollo del sector de comercio electrónico y brindarles la posibilidad de abrirse a nuevos mercados (Alcalde, 2016).

Después del desarrollo de las últimas décadas, el aumento en la utilización de dispositivos móviles y la simplificación de la operación de compras por Internet han provocado cambios tremendos en los hábitos de compra de las personas y, cada vez son más los usuarios que prefieren realizar sus compras vía online en lugar de desplazarse hasta un establecimiento físico.

² Se refiere que la comunicación de documentos comerciales entre empresas en un formato estándar.

³ El G7 es la abreviatura del Grupo de los Siete, una organización de líderes de algunas de las economías más grandes del mundo. El G8 incluye el G7 y a Rusia.

1.2.2 Los principales tipos de comercio electrónico en el mercado actual

Clasificar el comercio electrónico de acuerdo con el tipo de entidad que participa en las transacciones o procesos empresariales es una forma útil y comúnmente aceptada de definir los negocios en línea.

Los tipos más comunes son los siguientes cuatro:

1. Comercio electrónico B2B

Este es el comercio electrónico que se realiza de negocio a negocio, es decir, *Business to Business*. Es el tipo de negocio en el cuál las operaciones comerciales se realizan entre empresas con presencia en Internet. Aquí no interviene el público consumidor, las operaciones se enfocan en proveedores, vendedores, compradores e intermediarios.

2. Comercio electrónico B2C

B2C significa *Business to Consumer*. Es aquel que se realiza a través de sitios virtuales, en los que el público adquiere un producto o servicio de la empresa de su interés. Se enfoca en las conocidas tiendas en línea que cuentan con la facilidad de un rápido acceso a cualquier hora y lugar para el consumidor que esté conectado a Internet.

3. Comercio electrónico C2C

C2C o *Consumer to Consumer*, es el tipo de comercio en el que las personas que ya no utilizan algún objeto buscan venderlo a otras personas, operando desde luego en plataformas conectadas a Internet. Normalmente, los objetos se venden a precios muy asequibles fomentando así la reutilización de productos.

4. Comercio electrónico G2C

Las siglas de G2C significan *Government to Consumer*, se refiere que las facilidades que otorgan los gobiernos para que los ciudadanos realicen sus trámites y pagos a través de alguna plataforma digital. Con esta clase de transacciones tanto ciudadanos como funcionarios públicos ahorran tiempo y dinero, cuentan con respaldos electrónicos y los trámites son mucho más seguros.

1.2.3 Las características del comercio electrónico

Algunas de las características del comercio electrónico frente al comercio tradicional son las siguientes:

1. Superación de las limitaciones geográficas y de horarios

Puede completar todas las transacciones a través de la plataforma en línea sin salir de casa, e incluso comprar productos en todo el mundo. Además, a diferencia de las tiendas físicas que tienen un horario específico, los productos en internet están expuestos en todo momento, por lo que una persona puede dar con estos y comprarlos a cualquier hora del día y del año.

2. Reducción de costos

Esta es una de las ventajas del comercio electrónico mejor valoradas por las empresas, ya que gracias a que las ventas se realizan de forma online, no tienen la necesidad de invertir en espacios físicos, así como reduce la demanda de personal de servicio al cliente. Con esto, consiguen la disminución considerable de sus costos operativos.

3. Facilidad de acceso a la información

Para los compradores, tienen la posibilidad de evaluar los productos y comparar los precios entre una o varias marcas. Una buena tienda online debe proporcionar información del producto tanto detalle como sea posible de varias maneras, como fotografías, vídeos, especificación, etc. En consecuencia, hacen que el cliente disponga de más datos acerca de lo que va a comprar.

Mientras, las empresas que se dedican al comercio electrónico pueden realizar análisis de datos a través de las actividades de las personas que navegan por su página web. De esta manera, se pueden elaborar estrategias de negocio basadas en el comportamiento de los visitantes.

4. Dependencia de la tecnología

El desarrollo de las actividades de comercio electrónico se basa en tecnología informática, de red y de comunicación remota para lograr las transacciones digitales. Con estas tecnologías, les permiten a los vendedores y compradores completar todo el proceso de transacción online, al mismo tiempo facilita la gestión y seguimiento de los pedidos.

Sin embargo, debido al proceso de transacción es de forma no presencial, la gente siempre ha dudado de la confiabilidad de la transacción y la seguridad del pago. Por lo tanto, además del establecimiento de plataformas de comercio electrónico, también se requiere el apoyo de la tecnología financiera electrónica, es decir, las instituciones financieras como banco o centro de servicio de tarjetas de crédito pueden proporcionar las medidas necesarias de gestión de seguridad de cuentas electrónicas, como certificados digitales ⁴, criptografía para pagos ⁵, etc.

5. Oportunidad y Competencia

Dado que la información de los productos está completamente publicada a través de distintas redes sociales, todos los consumidores en teoría pueden encontrar los productos vendidos online por comerciantes. A su vez, también significa que los consumidores compararán productos entre más vendedores. Como resultado, las empresas deben adoptar estrategias de marketing más competitivas y optimizar los servicios prestados para capturar más clientes.

⁴ También denominado certificado electrónico, es un fichero informático firmado electrónicamente por un prestador de servicios de certificación, considerado por otras entidades como una autoridad.

⁵ Utilice dos o más claves para cifrar mediante algoritmos con el fin de garantizar la seguridad del pago.

1.3 Objetivo

En la ola comercial de la globalización económica, las empresas deben buscar constantemente nuevas oportunidades de desarrollo para expandir el mercado. JD.com es una de las empresas de comercio electrónico más populares e influyentes de China. El propósito del presente trabajo es realizar un estudio de viabilidad sobre la expansión de JD.com en el mercado español desde la perspectiva de la gestión de la cadena de suministro.

Para ello, en primer lugar se analiza los factores del entorno empresarial relacionados con la inversión extranjera y hacer negocios en España. Posteriormente, se analiza los modelos de negocio de JD.com y sus principales competidores para entender su propia competitividad.

Por último, se proporciona las guías para desarrollar las estrategias de cadena de suministro y los modelos operativos.

1.4 Estructura del proyecto

Los capítulos restantes de este proyecto están organizados de la siguiente manera.

Capítulo II : se muestra el concepto de la cadena de suministro, su evolución y cómo se adaptan la estrategia de la cadena de suministro a la globalización económica.

Capítulo III: se analiza el entorno empresarial en España desde tres aspectos, a saber, el entorno comercial español, el desarrollo del mercado de comercio electrónico en España, y las relaciones comerciales entre España y China.

Capítulo IV: se realiza el estudio sobre Amazon, Alibaba y JD.com, incluida la descripción de historia y el análisis en profundidad de los principales negocios, la situación financiera y la estrategia de cadena de suministro.

Capítulo V : se propone las estrategias de JD.com para el mercado español utilizando el análisis DAFO. Luego, de acuerdo con el modo de operación de JD.com, se explican en detalle los ocho procesos de gestión de la cadena de suministro y las interfaces entre cada proceso. Además, se lleva a cabo un desarrollo en profundidad de la gestión de las relaciones con clientes y la gestión de las relaciones con proveedores para JD.com.

Capítulo VI: se presenta las conclusiones obtenidas en el análisis.

CAPÍTULO II: LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

2.1 El origen y evolución de la cadena de suministro

Se puede decir que el término de la cadena de suministro y el de globalización se generaron en el mismo período. Fue introducido originalmente por los consultores, Keith Oliver ⁶, en una entrevista para el Financial Times en 1982 y posteriormente se ha vuelto ampliamente utilizado.

A continuación, Michael Porter, el profesor de la Universidad de Harvard Michael Porter publicó en 1985 el libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” en el que se desarrolla el modelo de la Cadena de Valor de una empresa, como se muestra en la Figura II.1. La Cadena de Valor de Porter se trata de una herramienta de gestión, que se distribuye las actividades empresariales en dos tipos. Las actividades primarias o principales son logística (aprovisionamiento), operación, distribución, marketing y ventas y servicio, que están directamente relacionadas con el producto de la empresa. Son creadoras de valor y, por consiguiente, las que generan los resultados económicos. Las actividades de soporte son infraestructuras, recursos humanos, finanzas y administración y compras, que no tienen relación directa con el producto o servicio. No crean valor desde el punto de vista del cliente, pero son imprescindibles para que las actividades primarias se lleven a cabo. Un análisis de la cadena de valor se puede examinar de forma efectiva que una empresa tiene un costo alto o bajo con respecto a los competidores (Porter, 1985).

Figura II.1: La cadena de valor



Fuente: *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985)

⁶ Oliver, R. K and Webber, M. D. (1982) “Supply chain management: logistics catches up with strategy,” in Christopher, M. (ed.), *Logistics: The Strategic Issues*, Chapman and Hall, London.

A mediados de los 1990's empezaron a aparecer una gran cantidad de publicaciones sobre el tema de la cadena de suministro y se convirtió en un término regular. Christopher, (1998) lo define como un red que está formada por el conjunto de empresas que están relacionadas las unas con las otras en los diferentes procesos que permiten obtener valor, en forma de productos y servicios, para el consumidor final. Forman parte de la cadena de suministros desde los primeros proveedores hasta el consumidor final, y en ella hay flujos de materiales e información.

A medida que las empresas expanden su negocio a nivel mundial, implica una mayor complejidad en las cadenas de suministro (un mercado geográficamente más extenso, más centros productivos, más centros de distribución, más flujos de materiales e información, etc.) que si no es gestionada adecuadamente puede resultar en unos mayores costes (Christopher, 1998). En este contexto, el tema de la gestión de la cadena de suministro (SCM) ⁷ captó la atención de los altos directivos de las empresas principales. Se percataron del poder y el impacto potencial de la SCM para lograr la competitividad global y aumentar la participación de mercado de sus organizaciones.

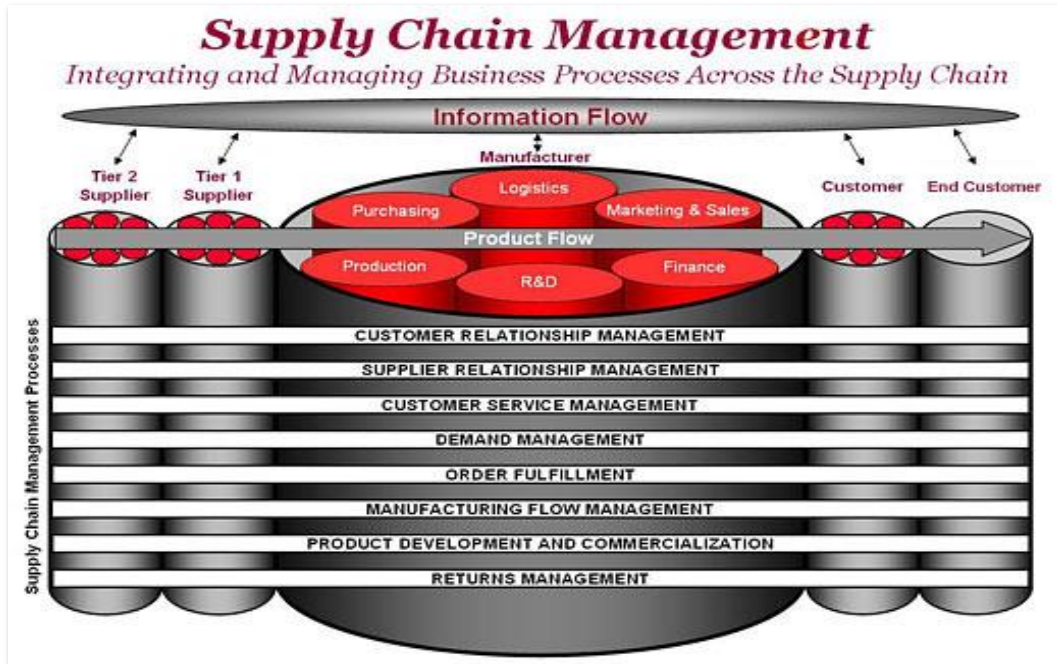
Peter F., (1998) creyó que uno de los cambios de paradigma más importantes de la gestión empresarial moderna es que las empresas individuales ya no compiten únicamente como entidades autónomas, sino dentro de las cadenas de suministro. En este entorno competitivo emergente, la dirección debe tener la capacidad de integrar la intrincada red de relaciones comerciales de la empresa.

La gestión de la cadena de suministro es la gestión de las relaciones en la red de organizaciones, desde los clientes finales hasta los proveedores originales, utilizando procesos comerciales multifuncionales clave para crear valor para los clientes y otras partes interesadas. Lambert et al., (1998) definieron ocho procesos comerciales clave, al mismo tiempo, basado en estos, desarrollaron un marco integral de gestión de la cadena de suministro interfuncional e interempresarial, como se muestra en la Figura II.2. En el marco, se ilustra una estructura de la red de la cadena de suministro de un fabricante con dos niveles de clientes y dos niveles de proveedores, los flujos de información y productos. Además, las seis funciones comerciales que se muestran para el fabricante representan lo que es típico en la mayoría de las empresas. Cada proceso es administrado por un equipo multifuncional, que incluye representantes de logística, producción, compras, finanzas, marketing e investigación y desarrollo. Si bien cada proceso interactuará con clientes y proveedores clave, los procesos de gestión de relaciones con los clientes y relaciones con los proveedores forman los vínculos críticos en la cadena de suministro.

Inicialmente, los procesos comerciales se consideraban un medio para integrar las funciones corporativas dentro de la empresa. Ahora, los procesos comerciales se utilizan para estructurar las actividades entre los miembros de una cadena de suministro (Hammer, 2001). Al comprender estos procesos y cómo deben implementarse, la gerencia comprenderá mejor el valor de cadenas de suministro más integradas y cómo esta integración conducirá a un mayor valor para los accionistas y una ventaja competitiva sostenible.

⁷ Supply Chain Management, por siglas en inglés.

Figura II.2: Supply Chain Management: Integrating and Managing Business Processes Across the Supply Chain



Fuente: Douglas M. Lambert, Martha C. Cooper, y Janus D. Pagh, "Supply Chain Management: Implementation: Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2 (1998), p. 2.

Una cosa a destacar es que cuando se trata de la cadena de suministro, a menudo aparece otro término, a saber, la logística. A veces se confunden la gestión logística con SCM, e incluso SCM se considera equivalente a la gestión logística. De acuerdo con la definición publicada por CSCMP ⁸ en 2003, la gestión logística es sólo una parte de la SCM que planifica, implementa y controla el flujo hacia adelante y hacia atrás y el almacenamiento eficiente y efectiva de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo para cumplir con los requisitos de los clientes (CSCMP, 2022). En concreto, la gestión logística típicamente incluye la gestión del transporte de entrada y salida, la gestión de la flota, el almacenamiento, los equipos de manejo de materiales, las operaciones de preparación de pedidos, el diseño de la red logística, la gestión del inventario, la planificación de la demanda y la oferta, y la gestión de los servicios de los operadores logísticos, entre otros.

La implementación de la gestión logística suele ir acompañada de otras actividades en la cadena de suministro, como la planificación de compras, la planificación de la producción, el suministro de materias primas, etc. De forma importante, también incluye la coordinación y colaboración con todos los "socios" a lo largo del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, operadores y proveedores de servicios y por supuesto los clientes y consumidores. El propósito de la logística es la que se ocupe de que todas esas operaciones sean eficientes y que el producto o bienes sean llevados a tiempo para respetar los plazos de entrega y bajo una determinadas condiciones (entrega, estado, trámites legales, etc.).

⁸The Council of Supply Chain Management Professionals, dedicada al adelanto y a la difusión de la investigación y del conocimiento sobre la gerencia de la cadena de suministro.

Con el desarrollo continuo de la ciencia y tecnología, la competencia en la industria de la cadena de suministro no sólo se requiere los métodos de gestión excelentes, sino también depende de la aplicación de tecnología avanzada, como el análisis de Big Data, Internet de las cosas (IoT), almacenes automatizados. En este sentido, se hace necesario para las empresas invertir fuertemente en I+D o adquisición de tecnologías con el fin de mejorar la calidad de servicio, especialmente en sus procesos logísticos. Es por esto que las principales empresas de comercio electrónico del mundo suelen contar con un sólido sistema de servicios de logística para mejorar su competitividad, como la Logística de Amazon FBA y Cainiao Network de Alibaba, lo que se analizará con detalle en el Capítulo 4.

2.2 El desarrollo de la cadena de suministro bajo la globalización

2.2.1 Introducción

Como se menciona en el capítulo 1, uno de los cambios más significativos provocados por la globalización económica es el auge de las economías emergentes, que, en otro tiempo, representaban sólo el 15% de la actividad económica global y hoy en cambio, suponen casi el 50% (García Canal, 2014). Estas economías están creciendo con rapidez, se reparten por todo el mundo, como los BRIC (Brasil, Rusia, India y China), los MITS (México, Indonesia, Turquía y Sudáfrica) y muchos otros países de Sureste de Asia, África y Latinoamérica.

En los últimos años, las economías han sido importantes fuentes de inversión extranjera directa (IED). Es decir, las compañías con sede en economías emergentes se han expandido por todo el mundo, haciendo adquisiciones y estableciendo sus operaciones de producción y distribución en países desarrollados.

A medida que la expansión continúa del alcance de las actividades empresariales, la naturaleza de la empresa comienza a transformarse de la internacionalización a la multinacionalización con el fin de utilizar mejor las ventajas de los recursos del mercado local.

El sección presenta se describe brevemente el concepto de empresa internacional y de empresa multinacional; a continuación, se estudia cómo evoluciona la cadena de suministros a medida que la empresa progresa en su proceso de internacionalización, así como su importancia.

2.2.2 La internacionalización de la empresa

El término internacionalización hace referencia, en primer lugar, a la ampliación del ámbito de actuación de la empresa más allá de las fronteras de su país de origen. Ello incluye no sólo la realización de actividades comerciales en otros países, sino también la realización de cualquier otra actividad de la cadena de valor de la empresa (p. ej. compras, producción). De esta manera, las empresas que se internacionalizan pueden acceder a nuevos clientes y factores de producción que no están al alcance de las empresas que sólo operan en el mercado doméstico. Fontrudona y Hernández, (2001) creen que la característica determinante de las empresas internacionalizadas es que los mercados exteriores (de bienes o factores) se convierten en un referente obligado en su estrategia de la cadena de suministro.

A medida que las empresas dejan de tener una orientación restringida al mercado doméstico y avanzan en su internacionalización, expandiéndose la cadena de suministro en uno o varios países, se enfrentan a considerables desafíos en términos de necesidades de recursos y de demandas sobre los directivos para desarrollar y mantener una estrategia internacional exitosa (Ellis, 1995).

En primero, sus políticas y sistemas de gestión de organizacional se deberán revisar y, en muchos casos, modificar, para dar respuesta a la mayor complejidad derivada de tener operaciones en diferentes países (diferencias de idioma, de moneda, de entornos macroeconómicos e institucionales, de preferencias y poder adquisitivo de los consumidores, de prácticas comerciales y de tipo de competidores, etc.).

Por otro lado, la expatriación de personal técnico y directivo es la necesidad inevitable cuando las empresas acometen proyectos de creación de filiales en el exterior. Sin embargo, existen algunos obstáculos para esto. Por ejemplo, la falta de conocimiento de idiomas constituye, la resistencia a trasladarse al extranjero por razones culturales y familiares, la preocupación por la jerarquía del puesto a la que ocupan después de retornar (Guillén, 2006), etc.

En síntesis, la capacidad de movilizar los recursos financieros y humanos necesarios, el aprender a desarrollar el negocio de la empresa en países con diferentes entornos culturales, económicos e institucionales, y la progresiva transformación del modelo de gestión son factores clave para desarrollar la nueva estrategia de la cadena de suministro a medida que las empresas impulsan su proceso de internacionalización.

2.2.3 La multinacionalización de la empresa

En la actualidad, la definición convencional de empresa multinacional hace referencia a aquella empresa que controla efectivamente una o varias filiales en al menos un país extranjero (Mendoza, 2008). En el caso de las empresas internacionales, la ventaja competitiva se ha desarrollado en el país de origen y se transfiere a las filiales, mientras que en el caso de las empresas multinacionales, buscan proactivamente el desarrollo de nuevas ventajas competitivas basada en su presencia en diferentes países.

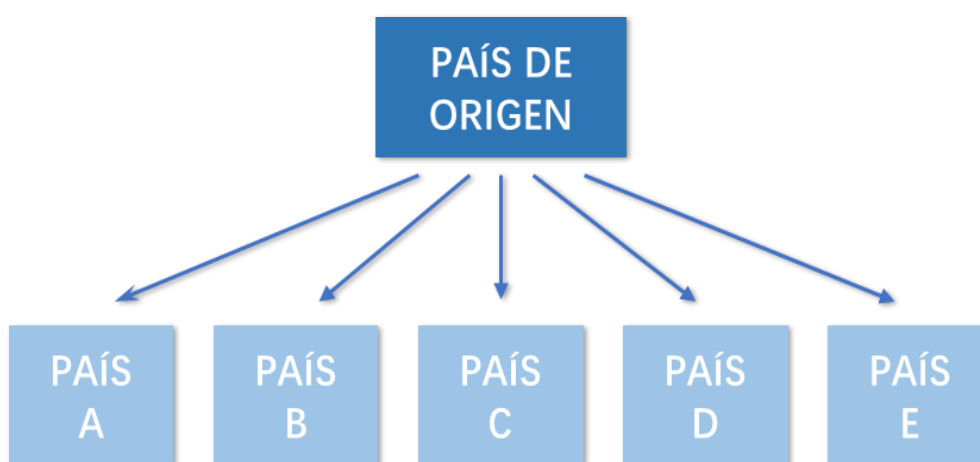
En definiciones más recientes, se reconoce que no sólo la producción sino también el resto de actividades de la cadena de valor (ya sea la I+D, el aprovisionamiento, la comercialización o ciertas funciones corporativas típicas de la casa matriz) son susceptibles de ser localizadas de manera más efectiva en otros países. De ahí que la definición de multinacional ya no se restrinja a aquellas empresas con filiales productivas en el exterior y se amplíe a las empresas que tengan filiales, con independencia de la actividad que se les ha encomendado desarrollar (Durán, 2006).

Una vez la empresa se ha convertido en multinacional, y cuenta con filiales en el extranjero, tiene la oportunidad de actuar de manera diferente y aprovechar el hecho de estar presente en varios países para obtener nuevas ventajas competitivas, las denominadas “ventajas de la multinacionalidad”, mediante la coordinación de actividades entre países. Ello representa un mayor potencial de creación de valor, pero también una mayor complejidad en la gestión de la cadena de suministro.

El proceso de internacionalización de una empresa tiene un gran impacto en su cadena de suministros, sobre todo en los flujos de materiales, ya que suele implicar una extensión de los tiempos de suministro y unos mayores niveles de stock en tránsito. La internacionalización también puede implicar mayores niveles de stock de seguridad por el mayor riesgo asociado a las operaciones internacionales.

Mendoza y Vives, (2008) creen que la empresa pasará en la etapa inicial de internacionalización las secuencias estratégicas siguientes: 1) Desarrollo de la estrategia de negocio básico en el país de origen; 2) Expansión internacional (selección de países y modos de entrada); 3. Adaptación de la estrategia básica al contexto local (Como se muestra en la Figura II.3).

Figura II.3: Proceso de internacionalización: fase de expansión internacional y adaptación local



Fuente: La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del OEME

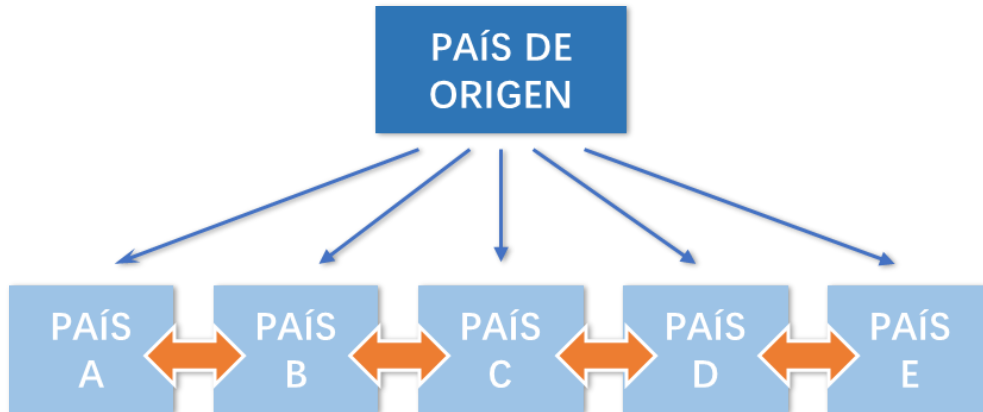
En los primeros días de los negocios internacionales, la mayoría de las empresas exportan los mismos productos que venden en el mercado nacional. Sin embargo, debido a la influencia de la cultura, el grado de desarrollo económico y política, la empresa tiene que modificar sustancialmente la estrategia de la cadena de suministro desarrollada en el mercado doméstico. A medida que el tamaño de los negocios internacionales continúa expandiéndose, lo hace la diversidad del mismo, dando lugar a una complejidad creciente en la gestión de la cadena de suministro.

En este contexto, se pueden obtener varias ventajas al coordinar e integrar las actividades de las filiales en diferentes países (Véase la Figura II.4). Esta estrategia consiste en: a) Consolidar la producción en plantas específicas, con el objetivo de conseguir economías de escala y alcance y unos menores costes de producción (Porter, 1985); b) La centralización del stock o inventario. Consolidando el inventario en pocas localizaciones se consigue reducir el nivel total de inventario necesario en la red logística y la minimización del stock de seguridad; c) La fabricación pospuesta. Se refiere que diseñar los productos con plataformas, componentes o módulos comunes. Ellos pueden ser ensamblados para satisfacer las necesidades de los diferentes mercados sin tener que almacenar en stock en forma de productos finales (Harrison,

2008); d) El último, las actividades de la cadena de valor pueden transferirse a locaciones más ventajosas dentro de la empresa multinacional con el fin de obtener flexibilidad de operación y aprovechar las habilidades y los recursos en diferentes lugares (Kogut, 1985).

En resumen, es importante a las multinacionales que se considere la cadena de suministros en su totalidad en lugar de la de cada filial de forma independiente con el fin de aprovechar las ventajas de economías de escala.

Figura II.4: La transición a empresa multinacional: la fase de integración a escala regional/global



*Fuente: La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos.
Primer informe anual del OEME*

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LAS RAZONES PARA DIRIGIRSE AL MERCADO ESPAÑOL

3.1 Análisis del entorno comercial español

3.1.1 Panorama general de España

España ocupa un área de 505.970 kilómetros cuadrados en el sudoeste de Europa, siendo el segundo país de mayor tamaño de la Unión Europea. El territorio de España abarca la mayor parte de la Península Ibérica, que comparte con Portugal; el territorio español incluye asimismo las Islas Baleares en el Mediterráneo, las Islas Canarias en el Océano Atlántico, las ciudades norteafricanas de Ceuta y Melilla y diversas pequeñas islas. La población de España en 2020 era superior a los 47 millones de personas, que un 32% de la población reside en capitales de provincia (ICEX, 2021).

Figura III.1: Ubicación mundial de España



Fuente: Wikipedia

España tiene una ubicación geográfica superior, los límites físicos del país son los siguientes: al oeste, Portugal y el océano Atlántico; el mar Mediterráneo al este; el estrecho de Gibraltar, océano Atlántico y mar Mediterráneo al sur; y los Pirineos, junto con el golfo de Vizcaya en el mar Cantábrico al norte. Tiene la costa más larga de todos los países europeos, además, conecta las principales ciudades europeas a través de las líneas ferroviarias de alta velocidad. Por eso, es conocida como un puente hacia Europa, África, Oriente Medio y América Latina. Al mismo tiempo, los puertos de Valencia y Barcelona son puertos muy importantes en los que hacen escala los buques del transporte marítimo entre Europa y Asia, y el puerto de Gibraltar es la única puerta fluvial europea que comunica con África.

En el aspecto económico, España es una de las economías más importantes del mundo, y cuenta con una gran capacidad de atracción de inversión extranjera (en el puesto 9 de acuerdo

con Kearney FDI Confidence Index 2021)⁹. El atractivo de España para la inversión no sólo radica en su mercado interior, sino también en la posibilidad de operar con terceros mercados desde el país. Y ello es así porque España ostenta una privilegiada posición geoestratégica dentro de la Unión Europea, que facilita el acceso a un mercado con enormes clientes potenciales en toda la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África).

El gran crecimiento del comercio internacional y las inversiones exteriores en los últimos años ha convertido a España en uno de los países más internacionalizados del mundo. En primero, los países de la UE son los primeros socios comerciales de España. Más allá de la UE, destacan Asia y África, los cuales ya han desbancado a América Latina y América del Norte en el puesto que tradicionalmente venían ocupando estas regiones como principales socios comerciales extra-comunitarios de España.

3.1.2 El desarrollo económico de España

La estructura de la economía española es la de un país desarrollado. La cifra del PIB de España en el tercer trimestre de 2021 fue de 303.717 millones de euros, con lo que se situaba como la economía número 13 en el ranking de PIB trimestral del mundo. Tiene un PIB Per cápita trimestral de 6.417 euros, 311 euros mayor que el del mismo trimestre del año anterior, que fue de 6.106 euros. Si se ordena los países en función de su PIB trimestral per cápita, España se encuentra en el puesto 25 del mundo (The World Bank, 2022).

Antes de que irrumpiera la pandemia, el sector servicios fue el que más contribuye al PIB, seguido por la industria. Estos dos sectores representaron, en 2020, casi el 91% del PIB. La contribución de la agricultura cayó sensiblemente como resultado del crecimiento económico y representó un 3,44% del total del PIB (ICEX, 2021). Los cambios recientes se muestran en la Figura III.2.

Figura III.2: Estructura del PIB (% del total)

SECTOR	2018	2019	2020
Agricultura y pesca	3,05%	2,88%	3,44%
Industria	16,12%	16,15%	16,30%
Construcción	6,11%	6,43%	6,16%
Servicios	74,72%	74,54%	74,10%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2021

Debido al impacto de la COVID-19, el PIB mundial ha sufrido una importante caída. Según las estadísticas del Fondo Monetario Internacional, la reducción fue 3.1% en 2020, la del PIB en el área del euro fue superior, del 6,5 %. El nivel del PIB de la economía española en el tercer trimestre de 2021 presentaba una brecha de 5,9 puntos porcentuales respecto al observado al final de 2019. Según la previsión del Banco de España, (2021), la tasa medias anual del PIB se situaría en el 5,4%, el 3,9% y el 1,8%, respectivamente, en 2022, 2023 y 2024. Bajo la trayectoria proyectada, el momento en que el producto de la economía recuperaría su nivel previo a la pandemia se situaría entre finales de 2022 y comienzos de 2023.

⁹ Fuente: <https://www.kearney.com/foreign-direct-investment-confidence-index/2021-full-report>

Pero la recuperación económica puede ser más lenta de lo esperado. Esto se ha debido, en gran medida, a que el desarrollo económico en España tiene la dependencia del sector turístico (Las restricciones de movimiento internacionales han supuesto un grave impacto en el turismo durante el ejercicio 2020, disminuyendo drásticamente las llegadas de turistas en un 82% en la región de Asia-Pacífico y en un 68% en Europa y América)¹⁰. Además, la caída de las llegadas de turistas extranjeros provocó un desplome de las exportaciones de servicios, que en el tercer trimestre de 2021 se situaban todavía un 28,7 % por debajo de los niveles prepandemia, lo que contrasta con el comportamiento de las exportaciones de bienes, que ya se encuentran un 1,9 % por encima de dicho nivel (Hernández, 2022).

En cuanto al comercio de mercancías, en 2019, España se ha situado como el 16º exportador y 15º importador mundial, mientras que en el comercio de servicios, es el 11º exportador y 18º importador mundial. Las cuotas de exportación e importación españolas de bienes sobre la cifra mundial ascienden al 1,8% y 1,9% respectivamente. Las cuotas de exportación e importación españolas de servicios sobre la cifra mundial se sitúan en 2,6% y 1,5% (OMC, 2021). La distribución sectorial del comercio exterior está relativamente diversificada, como muestra la Figura III.3:

Figura III.3: Distribución de las principales exportaciones e importaciones 2020 (% del total)

DISTRIBUCIÓN DE LAS PRINCIPALES EXPORTACIONES E IMPORTACIONES 2020 (COMO PORCENTAJE DEL TOTAL)			
Exportaciones		Importaciones	
Bienes de equipo	19,8%	Bienes de equipo	22,6%
Alimentos	19,6%	Productos químicos	18,0%
Productos químicos	15,5%	Manufacturas de consumo	12,6%
Sector automóvil	14,8%	Alimentos	12,4%
Semimanufacturas no químicas	10,1%	Sector automóvil	11,1%
Manufacturas de consumo	9,5%	Productos energéticos	9,8%
Productos energéticos	4,8%	Semimanufacturas no químicas	7,0%
Materias primas	2,3%	Materias primas	3,1%
Otras mercancías	1,8%	Bienes de consumo duradero	2,9%
Bienes de consumo duradero	1,7%	Otras mercancías	0,5%

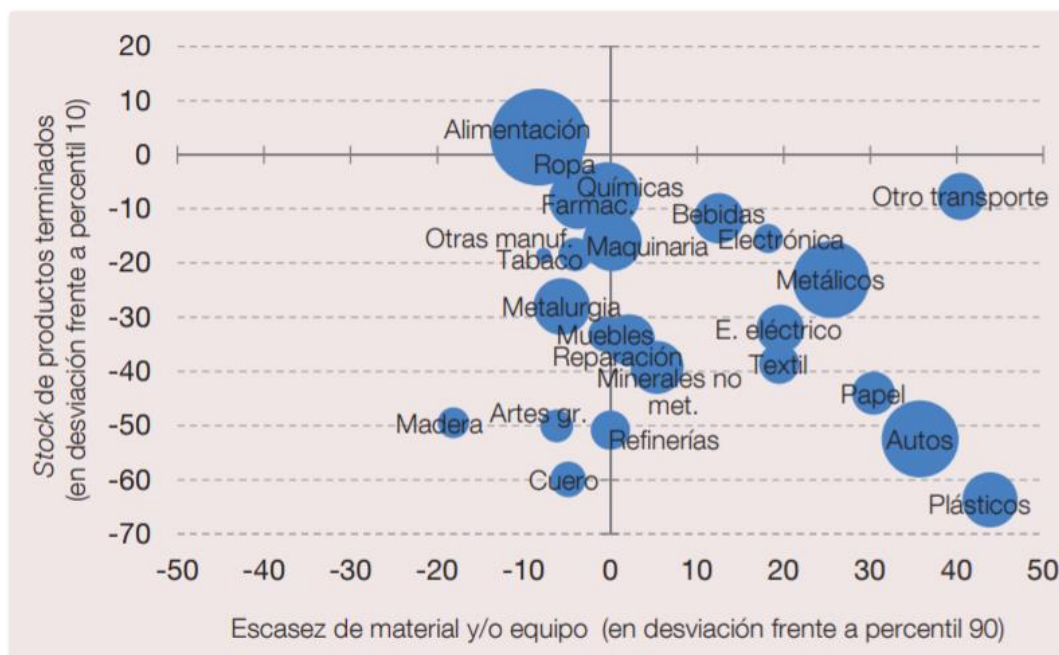
Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Datos enero - diciembre de 2020

Sin embargo, las alteraciones en la cadena de suministro provocada por COVID-19 podrían suponer el impacto sobre la actividad económica española en los próximos trimestres, especialmente, tener una incidencia importante en aquellas industrias situadas en las partes más altas de la cadena de valor, es decir, en aquellas que suministran bienes que son empleados por otras industrias. Al mismo tiempo, el aumento de precio energético y la escasez de suministros de materias primas y algunos bienes a escala global ya han repercutido negativamente en numerosos sectores industriales. Como se puede observar en la Figura III.4,

¹⁰ Fuente: Guía de Negocios en España 2021

son las ramas del sector manufacturero actualmente afectados por escasez de material y falta de inventarios. Para cada rama, el tamaño de la burbuja refleja su peso porcentual en el valor añadido bruto de manufacturas.

Figura III.4: Sectores manufactureros afectados por escasez de material/equipo y falta de inventarios



Fuente: Informe trimestral de la economía española, Boletín Económico 4/2021

Por otra parte, las tensiones en las cadenas globales de suministros han originado notables presiones inflacionistas a nivel mundial. Según los datos publicados por la Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2022), la tasa anual del IPC ¹¹ general en el mes de diciembre de 2021 es del 6,5% y la del IPCA ¹² se sitúa en el 6,6%. Al tiempo que han elevado el costo de un conjunto amplio de bienes que intervienen en los procesos de producción y que, en algunos casos, forman parte también de la cesta de consumo. A corto plazo, estos factores seguirán afectando negativamente al consumo privado, especialmente en el caso de los hogares de menores rentas, que destinan una mayor proporción de sus ingresos al consumo de bienes energéticos, que son los que han experimentado un mayor incremento. En concreto, se puede observar en la Figura III.5 las influencias de la inflación en diferentes grupos, y los grupos que destacan por su influencia en el incremento de la tasa anual del IPC son:

- **Alimentos y bebidas no alcohólicas**, que sitúa su tasa en el 23.62%, debido a subidas de precios en la mayoría de sus componentes. Entre ellas, destacan las de las legumbres y hortalizas.

¹¹ El Índice de Precios de Consumo (IPC) es un indicador coyuntural que mide la evolución de los precios de los bienes y servicios de consumo adquiridos por los hogares residentes en España.

¹² El Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) es un indicador cuyo objetivo es proporcionar una medida común de la inflación que permita realizar comparaciones internacionales.

- **Vivienda**, cuya variación anual del 13.58%, está causada por el incremento de los precios de la electricidad y del gasóleo para calefacción, que subieron en 2020.
- **Transporte**, con una variación del 12.45%, como consecuencia de las subidas de los precios de los carburantes y lubricantes para el transporte personal.
- **Hoteles, cafés y restaurantes**, cuya variación del 11.64%, es consecuencia del incremento de los precios de la restauración y los servicios de alojamiento (INE, 2022).

Figura III.5: Influencia de los grupos en la tasa anual del IPCA y del IPC para 2021

Grupo	Sectores	Ponderaciones IPCA (%)	Ponderaciones IPC (%)
1	Alimentación y bebidas no alcohólicas	22,82	23,62
2	Bebidas alcohólicas y tabaco	3,10	3,20
3	Vestido y calzado	6,27	6,37
4	Vivienda	13,24	13,58
5	Menaje	5,91	5,94
6	Sanidad	3,84	3,93
7	Transporte	12,86	12,45
8	Comunicaciones	3,63	3,73
9	Ocio y cultura	5,50	6,79
10	Enseñanza	1,58	1,66
11	Hoteles, cafés y restaurantes	13,13	11,64
12	Otros	8,11	7,10

Fuente: Instituto Nacional de Estadística 2021

3.1.3 Indicadores globales más significativos de competitividad

3.1.3.1 Global Competitiveness Report

El último informe (2020) publicado por el Foro Económico Mundial, (2020) se abandonó las clasificaciones a los países según el Índice de Competitividad Global, y sustituyó por 11 prioridades, que se evalúan hasta qué punto están las 37 economías en el camino hacia la transformación de sus economías. Los resultados de la evaluación para España se muestran en la Figura III.6. De esto puede verse que España tiene ventajas obvias en los siguientes dos aspectos:

1) Mejorar la infraestructura para acelerar la transición energética y ampliar el acceso a la electricidad y las TIC. Este indicador mide la inversión en infraestructura, especialmente la aplicación de energía verde y la expansión de redes digitales. En 2019, España instaló más energía eólica terrestre que cualquier otro país de la UE. Es hoy el quinto país del mundo en potencia eólica instalada y el noveno en energía solar. Por otro lado, se ha incrementado la productividad de la energía y los materiales (biomasa, combustibles fósiles, minerales metálicos y no metálicos) en más de un 25% y un 120% respectivamente, mientras que el consumo neto de materiales se ha reducido casi a la mitad (Ministerio de la Presidencia, 2021). En general, España está bien preparada para esta parte de la transformación económica.

2) Repensar los marcos de competencia y antimonopolio necesarios en la Cuarta Revolución Industrial, asegurando el acceso al mercado, tanto a nivel local como internacional. En primer lugar, con el objetivo de mejorar la competitividad de la economía española y la maximización de la contribución del sector exterior al crecimiento y a la creación de empleo, el Gobierno Español ha adoptado una serie de medidas dirigidas a facilitar a la empresa española el acceso a la financiación necesaria para su internacionalización. Además, ha aprobado una serie de instrumentos financieros para apoyar la internacionalización empresarial, como el Fondo para Inversiones en el Exterior (FIEEX), el Fondo para Operaciones de Inversión en el Exterior de la PYME (FONPYME) y el Fondo para la Internacionalización de la Empresa (FIEM) (ICEX, 2021). Por otro lado, en el ámbito de las inversiones extranjeras, España se posiciona como uno de los principales receptores a nivel mundial, es el 11º mayor receptor de inversión extranjera a nivel mundial en términos de stock (y 6º en la UE) con 751.510 millones de USD (UNCTAD, 2020).

Figura III.6: Rendimiento en las prioridades de transformación económica

New priorities	Ensure public institutions embed strong governance principles and a longterm vision and build trust by serving their citizens	Upgrade infrastructure to accelerate the energy transition and broaden access to electricity and ICT	Shift to more progressive taxation, rethinking how corporations, wealth and labour are taxed, nationally and in an international cooperative framework	Update education curricula and expand investment in the skills needed for jobs and "markets of tomorrow"	Rethink labour laws and social protection for the new economy and the new needs of the workforce	Expand eldercare, childcare and healthcare infrastructure, access and innovation for the benefit of people and the economy
Score of Spain	56.4	86.9	49	51.4	59.7	45.3
Media	60	78.7	50	55.3	61.4	47.8
Highest score	78.47	99.75	65.16	75.26	76.98	75.87
	Finland	Estonia	South Africa	Finland	Denmark	Sweden
Lowest score	42.84	57.21	30.72	38.75	42.9	24.73
	Russian Federation	Russian Federation	Hungary	Greece	South Africa	Greece
New priorities	Increase incentives to direct financial resources towards long-term investments, strengthen stability and expand inclusion	Rethink competition and anti-trust frameworks needed in the Fourth Industrial Revolution, ensuring market access, both locally and internationally	Facilitate the creation of "markets of tomorrow", especially in areas that require public-private collaboration	Incentivize and expand patient investments in research, innovation and invention that can create new "markets of tomorrow"	Incentivize firms to embrace diversity, equity and inclusion to enhance creativity	
Score of Spain	59.7	70.1	44.4	40.4	58.6	
Media	69.2	62	45.1	41.6	62.2	
Highest score	95.42	77.61	59.51	57.32	79.2	
	Finland	United States	Finland	United States	China	
Lowest score	32.81	42.46	34.25	25.21	45.13	
	Argentina	Russian Federation	Argentina	Greece	India	

Fuente: el Foro Económico Mundial

De las 11 prioridades, la que está en desventaja es aumentar los incentivos para dirigir los recursos financieros hacia inversiones a largo plazo, fortalecer la estabilidad y ampliar la inclusión. Desde la crisis financiera de 2008-2012, se han cerrado un total del 40% de la red bancaria en España. Además, las restricciones de crédito por las dificultades de acceso de la

banca a la financiación mayorista afectaron fuertemente a la economía real, a las pymes y a los hogares. En el ámbito de las economías domésticas, la necesidad de la banca relacional va incrementándose ante fenómenos como el sobre-endeudamiento, el aumento de la morosidad y la necesidad de renegociaciones de deuda (Fernández Olit, 2020). Por otro lado, España tiene una especial vulnerabilidad en términos de inclusión financiera asociada a la demografía y geografía, al coincidir en España una pirámide poblacional con elevado peso relativo de mayor edad y una distribución poblacional extraordinariamente asimétrica (casi la mitad del territorio no alcanza siquiera los 8 hab/km²) (Afi Research, 2021). Por tanto, España tiene un enorme desafío para la distribución equitativa de los recursos financieros

3.1.3.2 Logistic Performance Index (LPI)

LPI es una herramienta de evaluación comparativa interactiva creada por el Banco Mundial para ayudar a los países a identificar los desafíos y oportunidades que enfrentan en su desempeño en logística comercial y qué pueden hacer para mejorar su desempeño (The World Bank, 2022a). LPI clasifica a los países en seis dimensiones del comercio, son los siguientes:

1. La eficiencia del despacho de aduanas y gestión de fronteras (Customs)
2. La calidad de la infraestructura del comercio y el transporte (Infrastructure)
3. La facilidad de conseguir precios competitivos para envíos internacionales (International shipments)
4. La competencia y calidad de los servicios logísticos (Logistics competence)
5. La posibilidad de rastrear los envíos (Tracking and tracing)
6. La frecuencia con la que los envíos alcanzan los consignatarios dentro del período esperado o programado de entrega (Timeliness)

Según los últimos informes, el puesto del LPI de España ha pasado de la posición 26 a la 17. Se muestra más detalles en la Figura III.7. Además, se puede observar que las puntuaciones de la mayoría de los ítems han mejorado de forma progresiva durante la última década. (The World Bank, 2022b).

Figura III.7: Ranking y puntuación para subindicadores del LPI

Año	LPI Rank	LPI Score	Customs	Infrastructure	International shipments	Logistics competence	Tracking & tracing	Timeliness
2018	17	3.83	3.62	3.84	3.83	3.80	3.83	4.06
2016	23	3.73	3.48	3.72	3.63	3.73	3.82	4.00
2014	18	3.72	3.63	3.77	3.51	3.83	3.54	4.07
2012	20	3.70	3.40	3.74	3.68	3.69	3.67	4.02
2010	25	3.63	3.47	3.58	3.11	3.62	3.96	4.12
2007	26	3.52	3.17	3.51	3.45	3.55	3.62	3.86

Fuente: The World Bank

Esto es gracias a los principios y directrices del PITVI (Plan de Infraestructuras, Transporte y Vivienda) para el ámbito de la logística y el transporte de mercancías, que desarrolló y comenzó a implementar el Ministerio de Fomento en el inicio del año 2013 con el fin de alcanzar los siguientes cinco objetivos estratégicos entre 2012 y 2024 (Ministerio de Fomento, 2013):

1. Mejorar la eficiencia y competitividad del sistema global del transporte optimizando la utilización de las capacidades existentes.

2. Contribuir a un desarrollo económico equilibrado, como herramienta al servicio de la superación de la crisis.
3. Promover una movilidad sostenible compatibilizando sus efectos económicos y sociales con el respeto al medio ambiente.
4. Reforzar la cohesión territorial y la accesibilidad de todos los territorios del Estado a través del sistema de transportes.
5. Favorecer la integración funcional del sistema de transportes en su conjunto mediante un enfoque intermodal.

3.1.3.3 Doing Business

Doing Business en España 2015 es un estudio a nivel nacional en España en el cual se recoge nuevos datos y crea indicadores en 17 comunidades autónomas, 2 ciudades autónomas y 5 puertos. Este estudio analiza las regulaciones que afectan a 5 etapas de la vida de PYME local: apertura de una empresa, obtención de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades y comercio transfronterizo. La intención es para medir la forma en la cual las regulaciones gubernamentales fomentan o restringen la actividad empresarial. Los cuatro primeros indicadores cubren áreas de competencia local y el quinto indicador se tiene la relevancia para la integración en el comercio mundial (The World Bank, 2015).

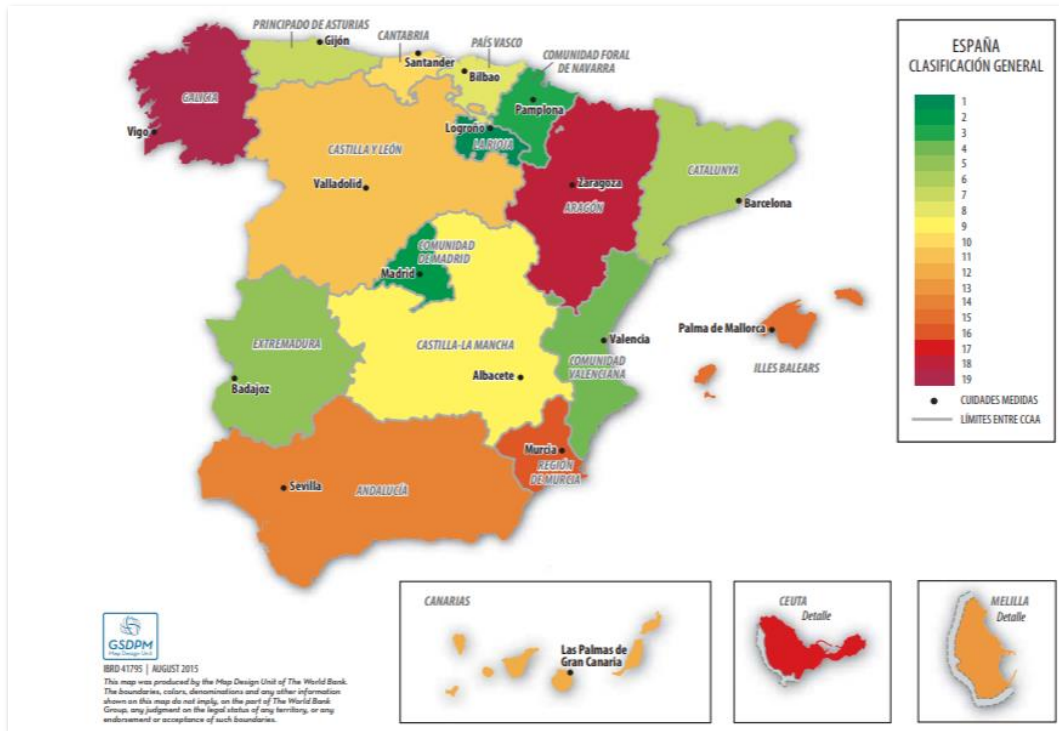
Para reducir las barreras al comercio, e inspirado en el mercado único europeo, el gobierno español se aprobó la Ley 20/2013 de garantía de unidad de mercado (LGUM)¹³ que persigue asegurar la libre circulación de bienes y servicios por el territorio estatal y la coordinación administrativa, y también fomentar la buena regulación basada en principios de necesidad, proporcionalidad y no discriminación. Sin embargo, persisten desafíos regulatorios para abrir y operar una empresa en España. Por ejemplo, el número de trámites y tiempo medios para abrir una empresa en las 19 ciudades analizadas es similar al de la media de la Unión Europea, sin embargo, el coste es 2 veces superior a la media europea y casi 3 veces superior a la media de los países de altos ingresos de la OCDE. Además, existe la duplicidad de competencias entre las distintas administraciones públicas, junto con la multiplicidad de regulaciones y la dificultad en su interpretación.

Según Doing Business en España 2015, se tiene los resultados reveladores que hay variaciones sustanciales entre diferentes comunidades autónomas y ciudades en las regulaciones empresariales y su implementación dentro del territorio español. En general, es más fácil hacer negocios en La Rioja (Logroño) y en la Comunidad de Madrid (Madrid), y más difícil en Aragón (Zaragoza) y Galicia (Vigo) (Véase la Figura III.8).

Si se compara cada uno de los indicadores por separado (Véase la Figura III.9), llama la atención que el resultado de cada comunidad y ciudad autónoma varía según el área analizada y tienen sus propias ventajas y desventaja. Todas las comunidades autónomas, excepto la Región de Murcia y Galicia, tienen un resultado por encima de la media en al menos un área. Por otro lado, todas tienen al menos un área en la que se clasifican en el último tercio.

¹³ Ley 20/2013, de 9 de diciembre, de garantía de la unidad de mercado, «BOE» núm. 295, de 10 de diciembre de 2013.

Figura III.8: El mapa de la facilidad para hacer negocios



Nota: la escala de colores refleja la posición que ocupa cada comunidad autónoma en la clasificación general de los 4 indicadores de Doing Business analizados en las 17 comunidades autónomas y las 2 ciudades autónomas. El verde oscuro representa mayor eficiencia regulatoria y el rojo oscuro menor eficiencia.

Fuente: The World Bank, Doing Business en España 2015

Figura III.9: El ranking en la clasificación de la facilidad de hacer negocios

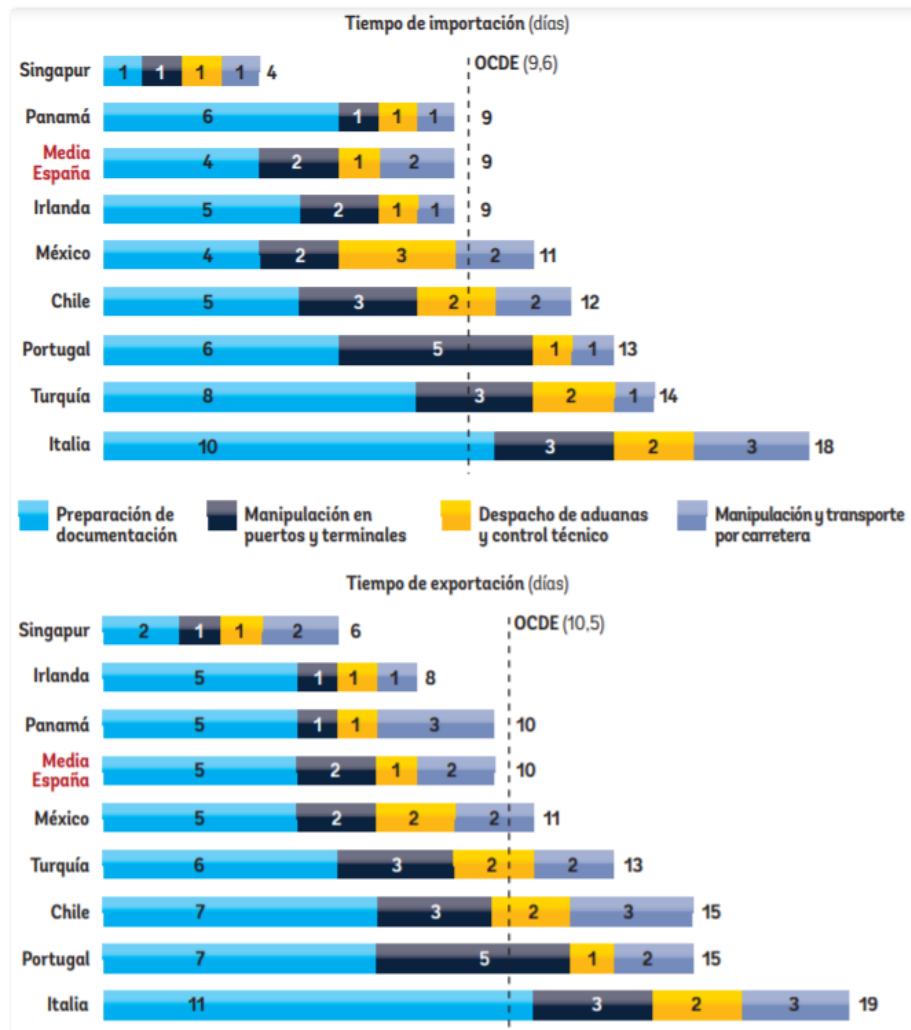
Comunidad autónoma	Ciudad	Clasificación general de las 4 áreas (1-19)	Apertura de una empresa		Obtención de permisos de construcción		Obtención de electricidad		Registro de propiedades	
			Distancia a la frontera (puntuación)	Clasificación general (1-19)	Distancia a la frontera (puntuación)	Clasificación general (1-19)	Distancia a la frontera (puntuación)	Clasificación general (1-19)	Distancia a la frontera (puntuación)	Clasificación general (1-19)
La Rioja	Logroño	1	83,05	7	79,15	1	55,09	12	72,20	6
C. Madrid	Madrid	2	86,26	2	63,35	14	63,92	5	73,50	3
Navarra	Pamplona	3	77,23	19	68,57	9	67,69	2	73,10	4
C. Valenciana	Valencia	4	83,55	4	74,12	4	62,89	6	63,90	18
Extremadura	Badajoz	5	83,43	6	74,76	3	61,31	7	64,53	15
Cataluña	Barcelona	6	81,95	9	67,06	11	69,46	1	64,37	16
Asturias	Gijón	7	83,55	4	74,77	2	58,81	8	64,06	17
País Vasco	Bilbao	8	81,19	15	62,09	15	65,08	3	70,72	8
Castilla-La Mancha	Albacete	9	81,51	12	71,84	7	55,17	11	68,66	9
Cantabria	Santander	10	85,85	3	67,29	10	57,34	10	65,60	13
Castilla y León	Valladolid	11	81,20	14	72,45	6	57,35	9	64,92	14
Canarias	Las Palmas de Gran Canaria	12	82,08	8	73,55	5	48,14	18	71,99	5
Melilla	Melilla	13	78,86	17	69,42	8	51,41	17	75,24	2
Andalucía	Sevilla	14	86,50	1	66,06	13	54,45	13	66,14	11
Illes Balears	Palma de Mallorca	15	81,79	10	59,44	18	64,86	4	65,62	12
R. Murcia	Murcia	16	81,68	11	62,07	16	53,63	15	68,34	10
Ceuta	Ceuta	17	77,94	18	66,65	12	45,54	19	75,56	1
Aragón	Zaragoza	18	81,23	13	59,98	17	52,12	16	70,86	7
Galicia	Vigo	19	80,81	16	49,85	19	54,45	13	63,26	19

Nota: la distancia a la frontera captura la diferencia entre el resultado de cada comunidad autónoma y el mejor dato observado (la frontera) a nivel global en cada medida de las 4 áreas analizadas (apertura de una empresa, obtención de electricidad, obtención de permisos de construcción y registro de propiedades). La distancia a la frontera para una comunidad autónoma se refleja en una escala de 0 a 100 donde 0 representa el resultado más bajo y 100 la mejor práctica global o "la frontera". Una puntuación más alta denota un ambiente regulatorio más eficiente. La clasificación general de la facilidad de hacer negocios se basa en la media de la distancia a la frontera de las 4 áreas.

Fuente: The World Bank, Doing Business en España 2015

En cuanto a comercio transfronterizo, actualmente, el 60% de las exportaciones y el 85% de las importaciones se transportan a través de puertos, lo que representa el 53% del comercio exterior español con la Unión Europea y el 96% con terceros países. El Sistema Portuario español de titularidad estatal está integrado por 46 puertos de interés general, gestionados por 28 Autoridades Portuarias, cuya coordinación y control de eficiencia corresponde al Organismo Público Puertos del Estado, órgano dependiente del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, (2022). Según el estudio de The World Bank, (2015), los resultados reflejan que importar y exportar por vía marítima en España es relativamente eficiente si se compara internacionalmente. Se puede observar en la Figura III.10 que la mayor parte del tiempo se dedica a preparar la documentación necesaria, lo que es similar a la media de los países de altos ingresos de la OCDE, aunque el coste es más elevado.

Figura III.10: Tiempo comparado a nivel internacional para los trámites de importación y exportación



Fuente: The World Bank, Doing Business en España 2015

3.2 Análisis de comercio electrónico en España

3.2.1 Análisis sectorial del comercio electrónico en España

A pesar de su juventud, la historia del Ecommerce español es mucho más intensa de lo que podría parecer. El comercio electrónico en España se originó a partir de **berrabes.com**, abriendo en Huesca en 1995, que era la versión online de una tienda física dedicado al alpinismo y la montaña que buscaba la forma de llegar a posibles compradores de todo el país. Con ellos, comenzó la expansión y crecimiento del Ecommerce en España: los usuarios comenzaban a buscar sus productos en la web y a descubrir nuevos portales y artículos. Posteriormente, como en todo el mundo, la popularidad de las computadoras personales y la tecnología ADSL en el hogar impulsó el desarrollo de internet comercial.

El Corte Inglés fue de los primeros en liderar el comercio electrónico en España a finales de los años 90. Anunció una propuesta de venta de moda online que aspiraba a convertirse en la mayor oferta en firmas de moda en Internet. Cuando Amazon llegó a España en 2011, el Corte Inglés había conseguido más de 5,5 millones de usuarios únicos y una facturación en Internet de más de 310 millones de euros (Rois, 2021). Actualmente, Amazon se ha consolidado como el rey indiscutible del comercio electrónico en España, arrasando a todos sus rivales. AliExpress está en el segundo puesto. Según el ranking *TOP 300 Guide*¹⁴ que elaboró la publicación E-Show Magazine, Amazon alcanzó el 15,7% del cuota del mercado en 2019 y AliExpress otro 4,4% (Romera, 2020).

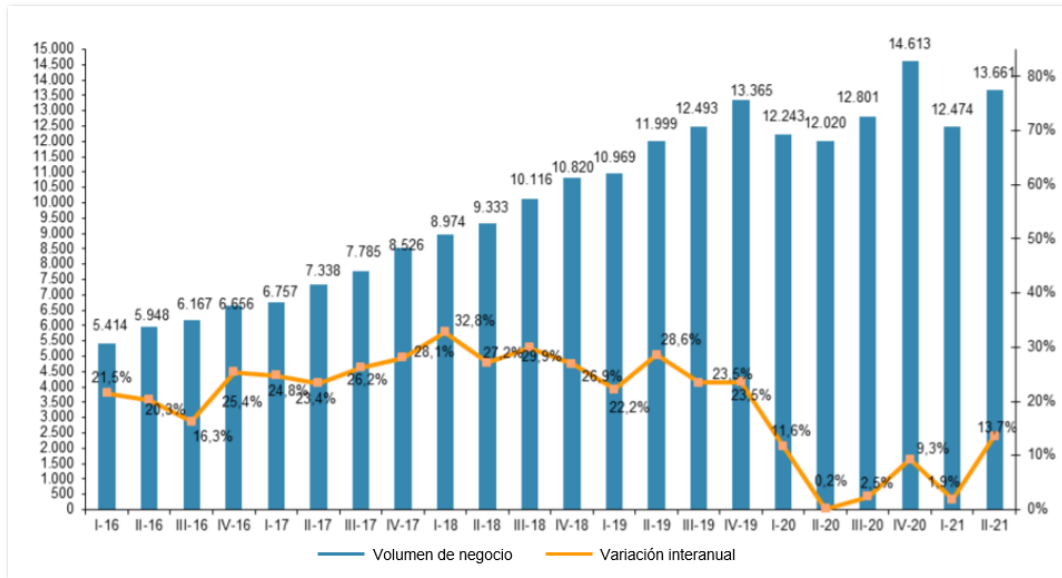
El comercio electrónico en España ha mostrado una clara tendencia al alza en los últimos años. Se puede observar en la Figura III.11 que la facturación del comercio electrónico en España ha pasado de los 5.414 millones de euros en 2014 a los 13.661 millones de euros en el segundo trimestre de 2021, con un 13,7% interanual. Según los últimos datos de comercio electrónico disponibles en el portal CNMC Data, los sectores de actividad con mayores ingresos han sido las prendas de vestir, con el 8,4% de la facturación total; los servicios auxiliares a la intermediación financiera, con el 6,3% y los juegos de azar y apuestas, en tercer lugar, con el 4,5% (CNMC, 2022).

Además, en el primer y segundo trimestre de 2020 la facturación cayó por primera vez en los últimos cinco años, ya que muchas tiendas se vieron obligadas a cerrar durante las primeras etapas de la pandemia. El consecuente confinamiento y las restricciones de movimiento provocaron ajustes rápidos en los hábitos de vida, especialmente en los hábitos de compra, lo que se reflejó en más personas dispuestas a comprar por internet. Por lo tanto, durante el año de 2021 las ventas online habían experimentado un gran crecimiento.

El otro aspecto que permite comprender el estado del sector es el número de transacciones. En la Figura III.12 se puede observar que su evolución es similar a la experiencia del volumen de negocio. En el segundo trimestre de 2021 se registró más de 279 millones de transacciones, el triple que en el primer trimestre de 2018 (88 millones de transacciones). Los grandes almacenes lideraron el ranking por compraventas (8,4%).

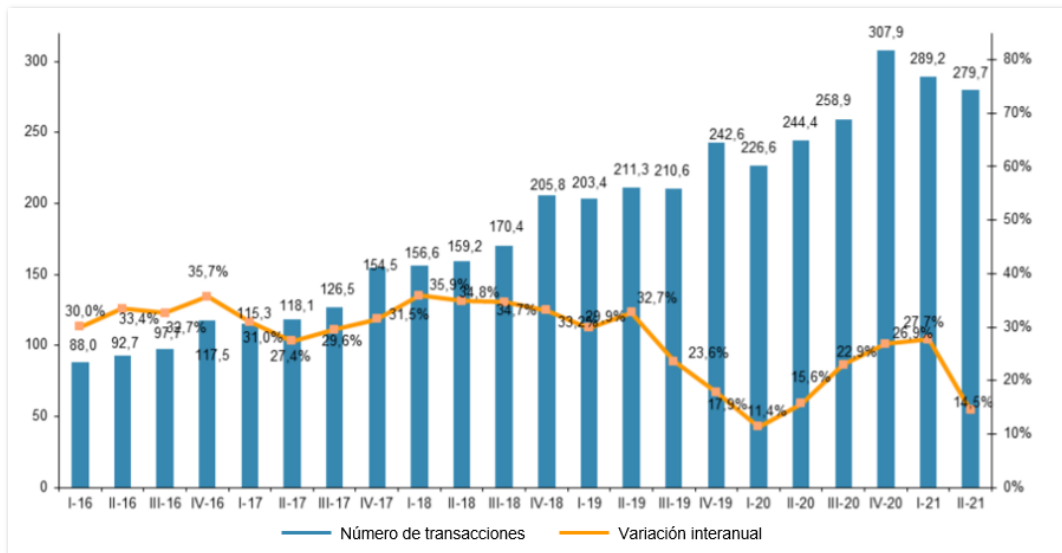
¹⁴ www.eshowmagazine.com/top-300-guide/

Figura III.11: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico y variación interanual (millones de euros y porcentaje)



Fuente: CNMC

Figura III.12: Evolución trimestral del número de transacciones del comercio electrónico y variación interanual (millones de transacciones y porcentaje)



Fuente: CNMC

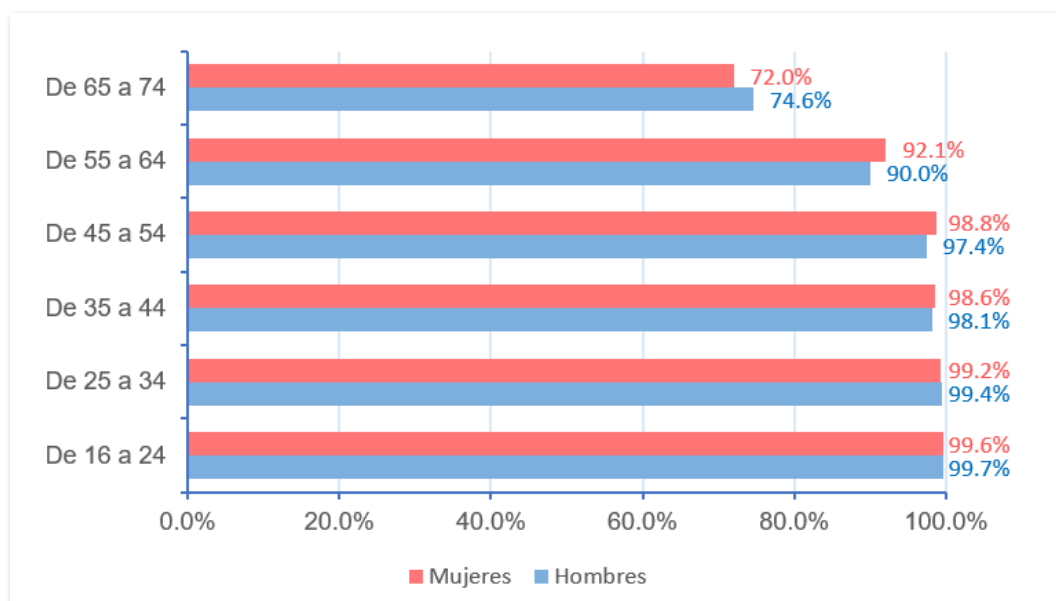
En cuanto a la segmentación geográfica, el 41,4% de los ingresos en el segundo trimestre de 2021 han tenido como destino España (del cual el 32% fueron transacciones nacionales, y otro 9,4% desde el exterior). El 58,6% restante se corresponde con compras con origen en España hechas en el exterior. En este sentido, el saldo neto exterior (la diferencia entre lo que se compra desde el extranjero a España y lo que se compra desde España al extranjero) arroja un déficit de 6.730 millones de euros (CNMC, 2022).

3.2.2 Análisis del perfil del consumidor de comercio electrónico

En primer lugar cabe señalar que los potenciales clientes del comercio electrónico son aquellos que tienen acceso a Internet. Además, debido al confinamiento motivado por el COVID, el hecho de pasar más tiempo en el domicilio ha dinamizado el aplicaciones del comercio online, modalidad que seguirá creciendo en el futuro con la mejora de las habilidades digitales de la población.

Según la Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en los Hogares del INE, publicada en noviembre de 2021, casi 16 millones de hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años (el 95,9% del total, frente al 95,3% de 2020) disponen de acceso a Internet por banda ancha fija (fibra óptica o red de cable, ADSL) y/o por conexión móvil (3G ,4G o 5G). En la Figura III.13 se muestra el detalle de uso del Internet por grupos de edad en los últimos tres meses de 2021, lo que se refleja que casi todos los menores de 55 años utilizan Internet. El uso de Internet por parte de las personas mayores de 55 años también ha aumentado significativamente (promedio de 82% contra 46% en 2015). Además, cuanto mayor es la población del municipio de residencia y mayores son los ingresos, más equipamiento de TIC tienen los hogares (ordenadores, teléfono fijo o móvil) (INE, 2021).

Figura III.13: Uso del Internet en los últimos tres meses 2021



Fuente: INE, Mujeres y Hombres en España

Por otro lado, la escala del comercio electrónico está estrechamente relacionada con los hábitos de compra de los consumidores. Según el Estudio Anual de Ecommerce 2021 en España, la penetración de compra online se ubica en el 76% de la población (analizada entre 16 y 70 años), lo que traduce en los aproximados 25,8 millones de personas. La frecuencia de compra fue 3,8 veces por semana y el gasto promedio llegó a los 89€. Las categorías más buscadas fueron tecnología/comunicación, entretenimiento/cultura, alimentación y moda (iAB, 2021). En la Figura III.14 se muestra la evolución de dimensionamiento del mercado de Ecommerce en los últimos años en la que se puede observar que tiene una tendencia de crecimiento.

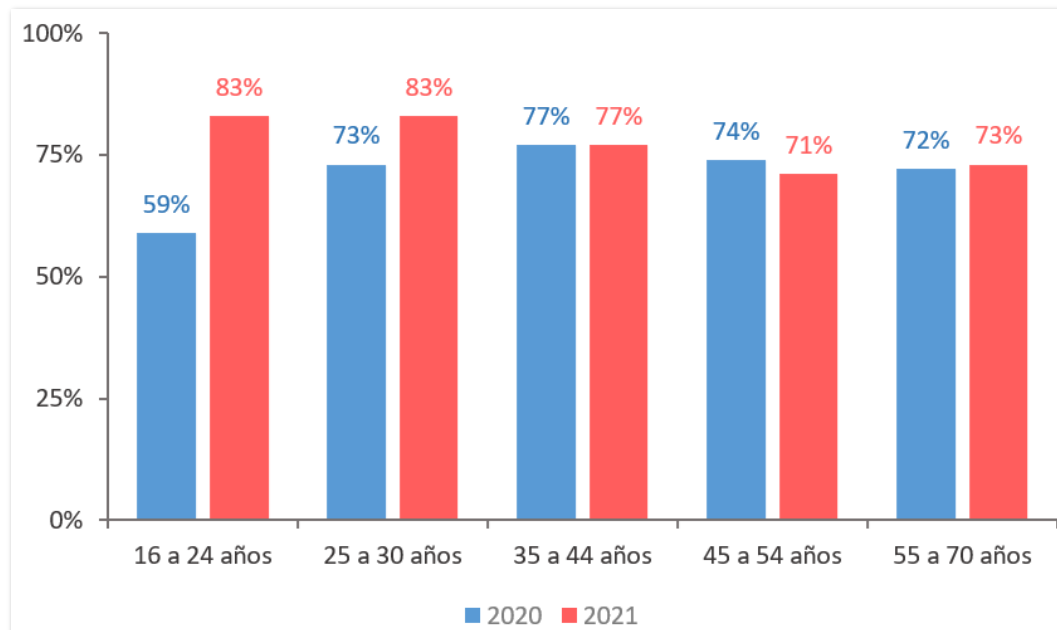
Figura III.14: La evolución de dimensionamiento del mercado de Ecommerce



Fuente: IAB Spain, Estudio Anual E-commerce 2021

El otro crecimiento más notable relacionado con el número de consumidores online es el producido en la representación de la generación Z¹⁵ (Véase la Figura III.15). En el año 2021, la generación Z (16 a 24 años) aumentó 24 puntos (del 59% al 83%) con respecto al año pasado. Su penetración en el mercado logrado igualaba a los Millennials (25 a 34 años). Por otro lado, los menores de 24 años son los que compran de forma más intensiva (5 veces por semana) y los que más gastan en cada compra, con un promedio de 164€, seguidos por los Millennials, que alcanzan los 107€ por compra.

Figura III.15: La representación de la generación Z de consumidores online



Fuente: IAB Spain, Estudio Anual E-commerce 2021

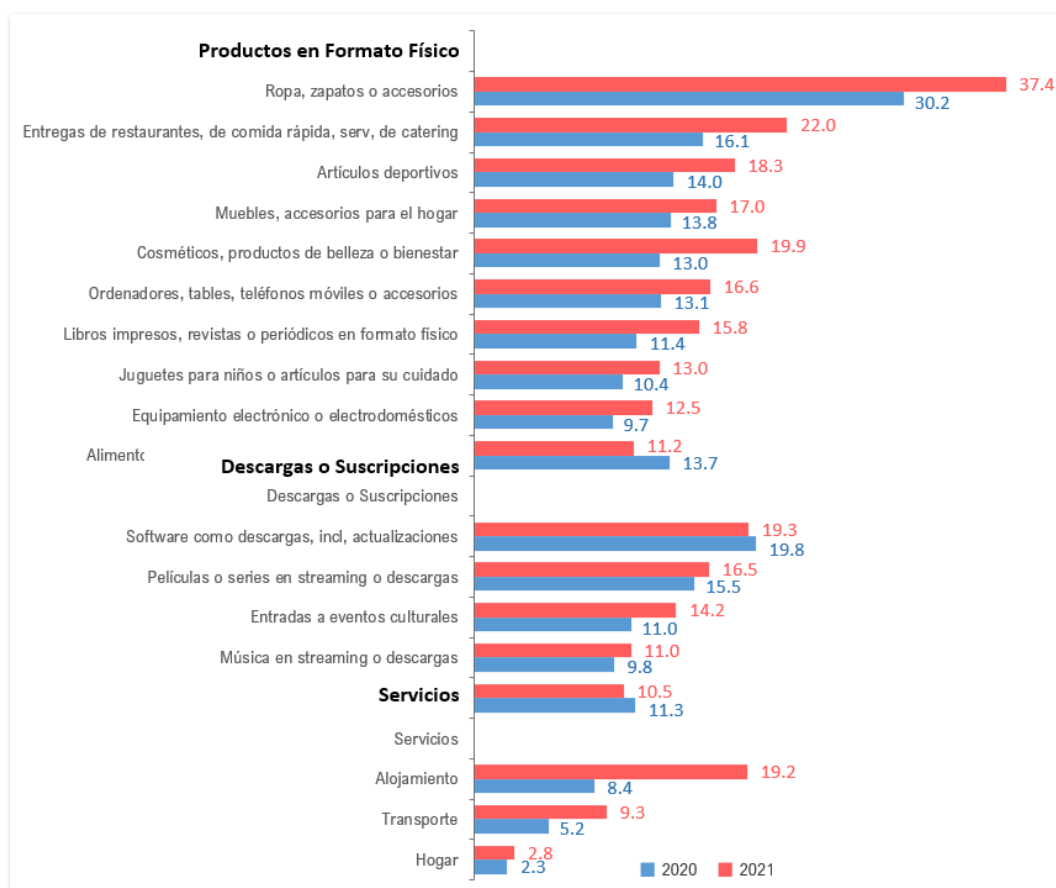
¹⁵ Los demógrafos e investigadores suelen señalar desde la mitad de la década de 1990 a mediados de la década de 2000 como el comienzo de los años de nacimiento de la generación, pero no se ha llegado a un consenso con respecto a su terminación.

3.2.3 Análisis del perfil del categoría de artículos de compras online

Según las estadísticas del INE, las compras por Internet se clasifica en tres categorías, a saber, productos físicos, descargas y suscripciones de productos culturales y de entretenimiento, y servicios de pago online. Como se puede observar en la Figura III.16, los porcentajes de población en la mayoría de ítems han aumentado con respecto a 2020, especialmente en Productos físicos y Servicios. En este sentido, más personas han comenzado a cambiar su vía de consumo de las tiendas físicas a las online desde que se inició la crisis sanitaria.

Como los resultados de la Encuesta de INE, Las principales razones alegadas por los no compradores (11,3 millones de personas) son preferir comprar personalmente en una tienda física, falta de habilidades o conocimientos, y todavía tener dudas sobre la privacidad o la seguridad en el pago online (INE, 2021).

Figura III.16: Ranking de porcentajes de población (16 a 74 años) por categoría de compras online. Año 2020 y 2021



Fuente: INE, Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares

3.3 Las relaciones comerciales entre España y China

3.3.1 Análisis del perfil de relaciones bilaterales

El inicio de las relaciones diplomáticas entre España y China se remonta al año 1973, fecha a partir de la cual se han ido reforzando los lazos institucionales y comerciales entre España y China a través de visitas oficiales, el establecimiento de foros de diálogo bilateral y la firma de acuerdos de cooperación económica. En 2013, China propuso y abogó por la estrategia económica y comercial "One Belt, One Road". Como importante socio económico y comercial de China, España también se encuentra dentro del panorama de "One Belt, One Road". La visita del presidente Xi Jinping a España en 2018 supuso un hito importante más en las relaciones entre España y China. A medida que la realización de la globalización económica, la cooperación económica y comercial entre China y España se profundiza aún más, creando nuevas oportunidades para el desarrollo de las relaciones bilaterales. Actualmente, China es el mayor socio comercial de España fuera de la UE, mientras que España es el quinto socio comercial de China en la UE.

Según datos del ICEX, el comercio bilateral de bienes España-China se caracteriza por un déficit crónico (Véase la Figura III.17 para datos de años anteriores). El volumen de importaciones de China está en línea con los países del entorno, pero el volumen de exportaciones a China es relativamente más escaso. En el periodo enero-octubre de 2021, las exportaciones alcanzaron los 7.252 millones de euros (2,8% del total de la exportación española), con un 10,5% interanual. Los principales productos exportados han sido carne de porcino congelada (25,6%), cobre y sus aleaciones (7,7%), despojos comestibles de animales (6,5%), equipos, componentes y accesorios de automoción (4,7%), y desperdicios y desechos de cobre (2,8%). En el mismo periodo, las importaciones alcanzaron los 27.247 millones de euros (9,9% del total de la exportación española), con un 13% interanual. Los principales productos importados han sido equipos de telecomunicaciones (5,8%), máquinas de tratamiento y procesamiento de datos e información (4%), transistores y dispositivos semiconductores similares (3,3%), artículos y material deportivo (2,1%), y acumuladores eléctricos (2,1%) (ICEX, 2022).

Figura III.17: Balanza comercial bilateral

	2018		2019		2020	
	Vol. (millones de euros)	Var. %	Vol. (millones de euros)	Var. %	Vol. (millones de euros)	Var. %
Exportación	6.278	5,4	6.800	8,3	8.169	20,1
Importación	26.911	4,2	29.143	8,3	29.333	0,7
Déficit comercial	-20.633	3,8	-22.343	8,3	-21.164	-5,3

Fuente: ICEX, Relaciones bilaterales con China

En cuanto a los flujos de inversión entre dos países, de acuerdo con el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, en 2020 la inversión bruta española en China ascendió a 1.821 millones de euros frente a los 151,4 millones de euros en 2019 y los 65,9 millones de euros en 2018. En el tercer trimestre de 2021 la inversión bruta española

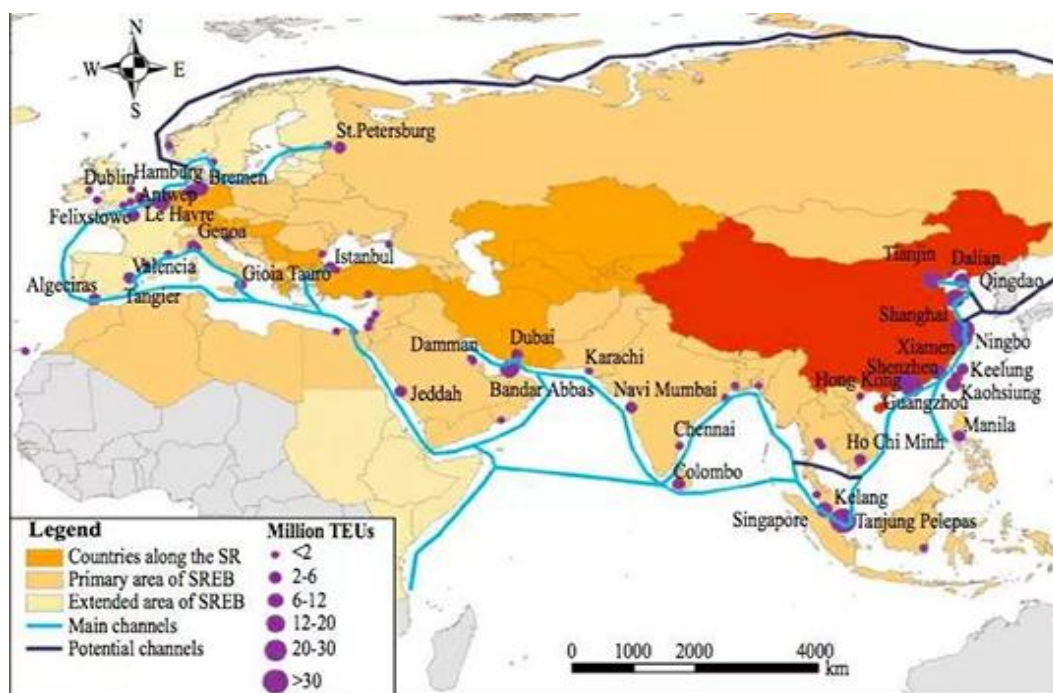
en China ascendió a 19,2 millones de euros. Mientras que en 2020 la inversión bruta de China en España totalizó 956,1 millones de euros frente a los 164,3 millones de euros en 2019 y los 1.195 millones de euros en 2018. En el tercer trimestre de 2021 la inversión bruta de China en España ascendió a 419,1 millones de euros. Este resultado está influenciado por las medidas de control a la salida de capitales que emplea China desde 2016 y el Reglamento comunitario de control de inversión directa extranjera (ICEX, 2022). En 2019, el transporte marítimo internacional de mercancías de España ocupó el 67,7% del total de importaciones y exportaciones

3.3.2 Transporte internacional de mercancías entre España y China

3.3.2.1 Transporte marítimo

No hay duda de que el transporte marítimo de mercancías siempre ha estado en una posición de liderazgo en los modos de transporte del comercio internacional, confiando en las ventajas del bajo costo y el gran volumen de transporte, etc. La nueva Ruta Marítima de la Seda desarrollada en los últimos años ha abierto nuevas oportunidades para el comercio entre España y China. La ruta de *Main channels* en la Figura III.18 se muestra la ruta de transporte marítimo que conecta los principales puertos de Europa y los puertos de la costa este de China, atravesando el océano Índico, el mar Rojo y el mar Mediterráneo. Más allá de eso, la posibilidad de una ruta ártica abierta puede ser transitable en un futuro cercano debido al calentamiento y derretimiento global (Véase la ruta de *Potential channels* en la Figura III.18). De esta forma, China puede enviar sus convoyes directamente a Róterdam y Hamburgo, evitando puntos concurridos como el Canal de Suez y el Estrecho de Malaca, que en gran medida están controlados por la Marina de los EE. UU. y sus aliados (Vila, 2016).

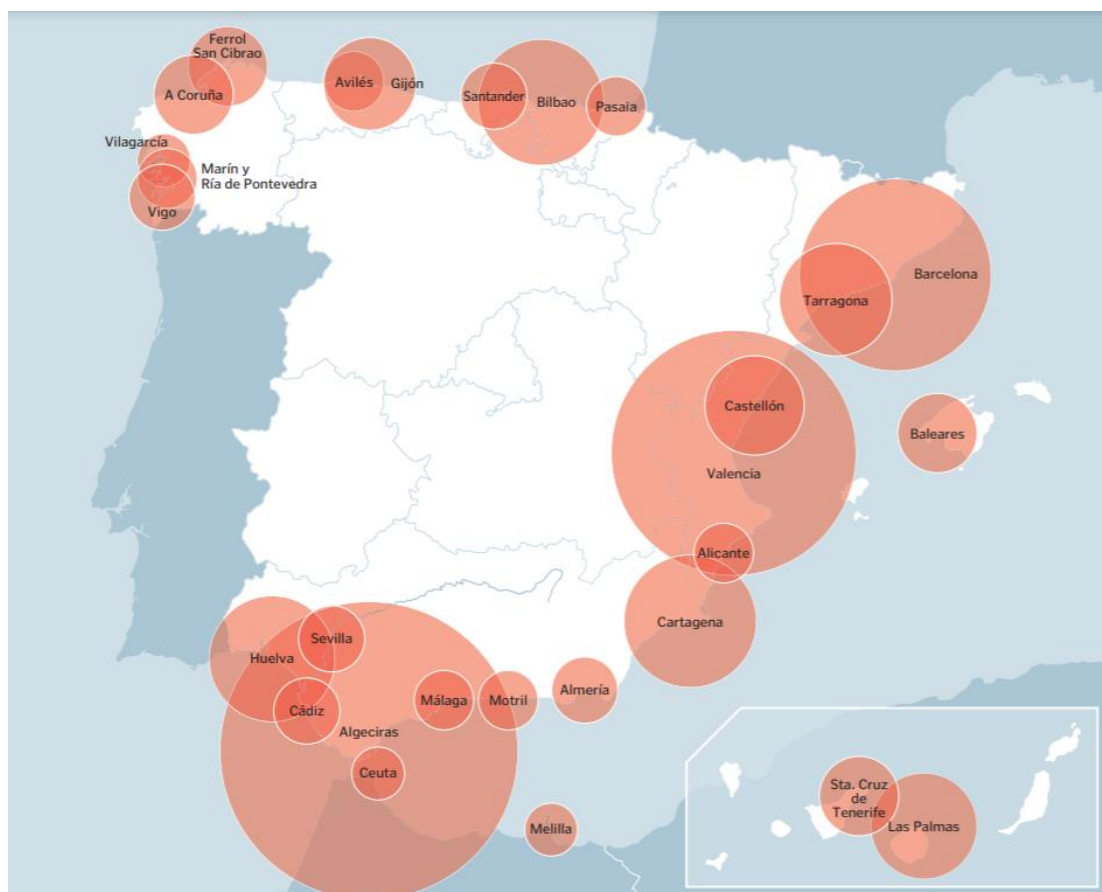
Figura III.18: Vías marítimas de la Nueva Ruta de la Seda.



Fuente: (Vila, 2016)

A nivel nacional, España goza de excelentes comunicaciones marítimas con la mayoría de los puertos internacionales, situándose potencia portuaria, sólo por detrás de gigantes asiáticos, Estados Unidos, Alemania y Holanda. Según los datos del Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, (2021), el transporte marítimo internacional de mercancías de España alcanzó en 2019 una participación del 79,3% sobre el volumen total de toneladas transportadas. Además, con el objeto de mejorar la competitividad de los puertos, se modificó en 2010 la Ley de Puertos, con el objetivo de reducir restricciones a la competencia entre y dentro de los puertos y, en definitiva, incentivar la competitividad de los puertos en la economía global. Actualmente, Puertos del Estado está promoviendo alianzas con los grandes operadores chinos (ICEX, 2021). El presidente de Puertos del Estado, José Llorca, destacó en la Feria Transport Logistic de Shanghai celebrada en 2018 que los puertos españoles, como parte importante de la nueva Ruta de la Seda, conectan Asia y Europa no sólo por mar sino de forma multimodal a través del Corredor Mediterráneo, que acercará China a los principales centros de distribución y consumo de Europa con un ahorro de tiempo y costes (Puertos del Estado, 2018).

Figura III.19: Ranking de puertos españoles por carga total en 2020



Fuente: Puertos del Estado.

La Figura III.19 se muestra la distribución de los principales puertos de España y los volúmenes de carga. El Puerto de Algeciras carece de un hinterland denso, pero al ubicarse en un enclave estratégico para la escala de las principales rutas marítimas se ha especializado en el transbordo de mercancía. Además, Este puerto andaluz es el epicentro de la comercialización

de tabaco, pesca, agricultura y petróleo. Valencia es el segundo puerto de mercancías dentro y fuera de España, gracias a su proximidad a Madrid ya la intensidad de su producción en la zona o hinterland de su influencia, entre la que se encuentran Valencia, Alicante, Murcia y Zaragoza. Al mismo tiempo, es un importante punto de transbordo en la ruta Asia-Europa. El puerto de Barcelona sirve principalmente a la zona de Catalunya llegando hasta Zaragoza, dedicándose a la conectividad ferroviaria para distancias de recorrido medio o largo. El puerto de Bilbao, principalmente para distancia corta, conecta con los puertos de la fachada atlántica europea con líneas internacionales.

En la parte de China, a medida que China promueve enérgicamente el desarrollo de la nueva Ruta Marítima de la Seda, la inversión del gobierno chino en la construcción de puertos costeros ha aumentado gradualmente. Actualmente, ocho de los 20 puertos más importantes del mundo son puertos chinos. En 2021, los puertos por encima de la escala nacional completaron el rendimiento de carga de 8324.52 millones de toneladas, un aumento del 13% interanual (CITIC Group, 2022). En la Figura III.20 se muestra los 8 puertos más importantes del país y los que juegan un papel más relevante el transporte marítimo.

Figura III.20: los 8 puertos más importantes de China



Fuente: (Ibercondor, 2019)

Como puerta de salida del delta del río Yangtze, Puerto de Shanghai es el puerto más grande de China y del mundo, con la terminal de contenedores automatizada más grande del mundo, que anualmente recibe un total de 42 millones de TEU. Seguido muy de cerca se encuentra con Puerto de Shenzhen, en segundo lugar y sus 28 millones de TEU anuales. Su especial ubicación en un enclave financiero (cerca de Hong Kong) atrae a grandes y lejanas compañías, como Wal-Mart, que tiene su sede asiática allí. Además, el puerto de Shenzhen es conocido por su localización en un entorno de alta tecnología, con miles de fabricantes de electrónica produciendo desde allí. El siguiente es el puerto de Ningbo, que atiende principalmente al comercio internacional de petróleo y minerales. Sus líneas de transporte marítimo-ferroviario combinado ofreciendo 11 servicios de tren a 36 ciudades en China y alcanzando ciudades más lejanas en país del centro y el norte de Asia (iContainers, 2018).

3.3.2.2 Transporte ferroviario

A medida que la apertura del expreso Europa-China, la importancia del transporte ferroviario ha comenzado a ascender. Especialmente, debido a la congestión portuaria y la escasez de contenedores marítimos provocada por la crisis sanitaria del COVID-19 por últimos años, así como a los altos precios de transporte aéreo.

El expreso actual entre China y España se abrió por primera vez en noviembre de 2014 (Véase la Figura III.21). Esta línea parte de Yiwu, pasa por Kazajstán, Rusia, Bielorrusia, Polonia, Alemania, Francia y finalmente llega a Madrid, con un recorrido total de 13.052 kilómetros y una duración de unos 21 días. Según la empresa que opera el ferrocarril entre Madrid y Yiwu, gestionó un volumen de 974 trenes operados y un total de 80.392 TEUs en 2020, unas cifras que representan un aumento interanual del 106,8% (Blanco, 2021).

Desde que arrancó sus actividades en 2014, los operadores ferroviarios han observado el cambio en la tendencia en el tipo de productos de transacciones. Entre 2014 y 2016, los productos transportados eran principalmente productos de Ecommerce de bajo valor (70%), así como productos de alimentación y bebidas por parte de España. Desde 2017, el pequeño Ecommerce se ha reducido hasta el 25% de la mercancía que integran estos contenedores, mientras que han aumentado productos automovilísticos como motocicletas, así como sus piezas, entre otro tipo de producto relacionado con esta industria. También ha crecido el volumen de los productos textiles de marcas reconocidas, así como alimentación. Desde el inicio de la pandemia por coronavirus, ha crecido exponencialmente el tráfico de productos sanitarios entre China y España. Por ejemplo, YXE (Timex Industrial Investment)¹⁶ ha fletado un total de 55 trenes en 2020 para transportar suministros médicos, de los cuales más del 85% transportaron mascarillas (Gutiérrez, 2020).

Figura III.21: La ruta de la Seda Ferroviaria (Yiwu-Madrid)



Fuente: Transfesa / InterRail Services GmbH / National Geographic

¹⁶ Timex es un operador internacional de plataformas ferroviarias y proveedor de servicios de logística integrada

3.3.2.3 Transporte aéreo

En comparación con otros métodos de carga, la logística aérea tiene las características de transporte rápido, espacio amplio, transporte seguro y preciso, y sin restricciones terrestres. Es adecuada para el transporte de mercancías pequeñas, mercancías frescas, mercancías de temporada y mercancías valiosas. Por lo tanto, es también un modo de transporte indispensable en el transporte de carga internacional.

En los últimos años, el transporte aéreo también ha mostrado una tendencia al alza, en 2019 el volumen total de mercancías en España superó el millón de toneladas, un incremento interanual del 6,3% (Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana, 2021). Según cifras de AENA, los aeropuertos de Madrid, Barcelona, Zaragoza, Vitoria y Gran Canaria se mantienen en el Top 5 de aeropuertos en España que más mercancías han movido. Además, según se recoge en el proyecto de ley de Presupuestos Generales del Estado (PGE), la inversión en aeropuertos y navegación aérea alcanzará los 829,98 millones de euros en 2022 para seguir impulsando el desarrollo de la industria del transporte aéreo (Hellín, 2021)

En la parte de China, en los últimos años, gracias a la ventaja de escala y la ventaja comparativa de la fabricación china, el comercio electrónico transfronterizo se ha expandido rápidamente en China, lo que ha promovido aún más el desarrollo de la logística de aviación internacional de China. La industria del comercio electrónico transfronterizo de China se distribuye principalmente en los mercados del este y el sur de China, y el cinturón industrial se distribuye alrededor de los dos principales centros de aviación internacional de Shanghái y Hong Kong. En este contexto, se han agregado una serie de rutas directas de mercancías entre China y España. Por ejemplo, Cainiao Logistics Network, el departamento logístico de Alibaba Group, cooperó con VDG para abrir la primera ruta China-España para AliExpress en 2020, aumentando la velocidad de entrega para los clientes de AliExpress en un 30% (Yuan, 2020).

3.4 Conclusión del capítulo

En resumen, se puede concluir que España, como mercado objetivo para el desarrollo del comercio electrónico, cuenta con las siguientes ventajas:

1. Buena ubicación geoestratégica

En logística internacional, el factor geográfico adquiere una dimensión global y abarca conexiones geográficas mucho más amplias. España está situada en la Península Ibérica, como puente de Asia a Europa y África, propicia el comercio internacional entre China y Occidente a través del transporte marítimo y ferroviario.

2. Importante mercado de producción

La estructura económica de España es la de un país desarrollado, con los servicios y la industria representando el 91% del PIB. Sin embargo, debido al impacto del COVID-19, hay escasez de materiales de producción nacional y hay una gran demanda de importaciones de productos básicos y materias primas.

3. Competitividad global favorable

España destaca en el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, lo que favorece el desarrollo del comercio electrónico. Al mismo tiempo, el gobierno alienta la inversión extranjera y las pequeñas y medianas empresas locales a invertir en el extranjero, lo que favorece el desarrollo del comercio bilateral. En logística, la LPI española ocupa el puesto 17 del mundo, con una gran ventaja competitiva.

Además, en general, el gobierno español fomenta la libre circulación de mercancías dentro del territorio, aunque existen diferencias en las regulaciones comerciales en las diferentes comunidades y ciudades autónomas.

4. El comercio electrónico se está desarrollando rápidamente

La penetración de compra online en España se ubica en el 76% de la población, lo que traduce en los aproximados 25,8 millones de personas. Y, como consecuencia de la pandemia, la proporción va en aumento. Esto formará un enorme mercado de consumo de productos básicos.

5. Buenas relaciones comerciales bilaterales

China es el mayor socio comercial de España fuera de la UE, mientras que España es el quinto socio comercial de China en la UE.

6. Infraestructura completa

Tanto España como China están desarrollando vigorosamente infraestructuras para mejorar la eficiencia y competitividad del transporte, especialmente en el transporte marítimo y ferroviario. La política One Belt, One Road, iniciada por China, ha impulsado el comercio internacional entre Asia y Europa a través de la nueva Ruta Marítima de la Seda y el tren euroasiático.

CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE JD.COM Y SUS PRINCIPALES

COMPETIDORES

En el mercado de comercio electrónico en China continental, además de JD.com, las principales plataformas de comercio electrónico incluyen Tmall y Taobao de Alibaba, Vipshop, Suning.com, Pinduoduo, etc. Entre ellos, Vipshop se enfoca su negocio en ropa, los productos de belleza, de madre y bebé; Suning.com se dedica principalmente a vender los electrodomésticos; Pinduoduo se enfoca en el mercado de las ciudades de segundo y tercer nivel de China con la ventaja de precio más bajo. En contraste, Alibaba, como una de las primeras plataformas de comercio electrónico establecida en China, actualmente su alcance comercial cubre casi todos los productos en el mercado comercial. Mientras, Alibaba se dedica a construir Cainiao Network, su propio sistema de logística mundial, en los últimos años. Además, AliExpress, como la plataforma transfronterizo, cerró el año 2020 con un crecimiento de ventas de triple dígito en España, lo que sitúa al país como su tercer mayor mercado mundial por volumen de facturación. En este sentido, Alibaba es el mayor competidor local u objeto de referencia a JD.com.

En cuanto al mercado español, los principales actores se componen de Amazon, eBay, Corte Inglés, Media Mark, etc. Entre ellos, Amazon, como una empresa extranjera, alcanzó una facturación en España de 7.567 millones de euros en 2019 (Romera, 2020), ocupando el primer puesto del mercado. Entre las muchas ventajas que Amazon ofrece a los compradores se encuentra su capacidad logística que la sitúa en un nivel máximo de competitividad, gracias a sus centros de almacenamiento y distribución altamente automatizados y digitalizados. Por lo tanto, se considera a Amazon como el competidor más representativo de JD.com en el mercado español.

En resumen, el capítulo presente se analizará primero a Amazon y Alibaba como los dos principales competidores de JD.com en los mercados internacional y nacional, con el objetivo de identificar los factores clave que le llevaron a alcanzar el éxito en el comercio electrónico. A continuación, se pueden comparar mejor las ventajas y desventajas de JD.com en dicho sector.

4.1 El estudio de Amazon

4.1.1 El reseña de historia de Amazon

A principios de los años 90, Jeff Bezos, que trabajaba en Wall Street, seguía con atención el desarrollo de Internet. Hizo una búsqueda en un sitio web cuando descubrió que Internet estaba creciendo un 2.300% anual. Al mismo tiempo, el gobierno de los EE.UU. emitió regulaciones que Internet podía ser utilizada para fines lucrativos. En este contexto, Jeff quería crear su propio negocio en Internet (Daniel, 2015).

Primero elaboró una lista de 20 posibilidades distintas. Después de asistir a la convención anual de los librerías en Los Ángeles, Jeff aprendió el funcionamiento de la dicha industria. Pensó que vender libros era un negocio, con consumidores que iban desde chicos hasta

adultos. Por ello, fundó en 1995 la empresa de comercio electrónico Cadabra, que luego pasó a llamarse Amazon. Ofrecía al consumidor una variedad de catálogos de libros online de distintas editoriales, ordenando alfabéticamente los títulos de los libros, para que busquen y compren dichos productos. Su servicio fue algo novedoso para los internautas, lo que produjo el aumento de las visitas rápidamente, meses después alcanzó 2.000 visitantes diarios. Por otro lado, las ventas también crecían a un ritmo asombroso, sólo dos meses después de que se estableciera Amazon, alcanzó 20.000 dólares por semana y el negocio llegó a 45 países del mundo y todos los 50 estados de EE.UU (Daniel, 2015).

En los años siguientes, Amazon seguía ampliando su catálogo de ventas, diversificando las categorías de productos vendidos en su sitio web, con el fin de ir más allá de la librería online. Los CDs, videojuegos, electrónica y ropa fueron los primeros artículos que incorporó. «Nuestro objetivo es permitirle a los consumidores descubrir en la red todo lo que pueden querer comprar», dijo el presidente de Amazon en una ocasión respecto a su idea de negocio (Alonso, 2019).

Amazon salió a Bolsa en 1997 a un precio de 18 dólares por acción. En ese momento, la estrategia comercial de Jeff Bezos era priorizar la inversión de los beneficios en la empresa antes de distribuirlos. Esta práctica provocó que Amazon pierda dinero durante varios años seguidos, los beneficios fueran relativamente bajos durante mucho tiempo. Sin embargo, la estrategia resultó exitosa a largo plazo y llevó a la empresa a sobrevivir a la burbuja de las puntocom que se produjo en el año 2000 (Xsellco, 2019). Bajo esta estrategia, Amazon abrió el segundo centro de distribución en New Castle, Delaware, con el fin de poder abastecer a sus clientes de la costa este. Este sería el comienzo de toda una red de instalaciones que en años sucesivos continuarían estableciéndose a lo ancho y largo de EE.UU (García, 2021). Al final, obtuvo su primer beneficio en el cuarto trimestre del año 2001 que fue de 5 millones de dólares.

A medida que las ganancias de Amazon continuaban aumentando, la empresa tenía la capacidad de invertir en el desarrollo de más productos y servicios. Por ejemplo, debido a la demanda de grandes cantidades procesamiento de datos e información, llevó a la empresa a formar Amazon Web Services en 2002, lo que ha convertido a la misma en el proveedor de Cloud Computing más grande del mundo en la actualidad (Amazon, 2016a). En 2005, lanzó Amazon Prime, que es un servicio de suscripción de la tienda online Amazon, disfrutado de entrega ilimitada dentro del plazo con un pago único. Con él, Amazon subió el listón de la comodidad en las compras en línea de forma permanente. Solo en 2014 los miembros de Amazon Prime aumentaron un 50% en todo el mundo y, tenía más de 150 millones de usuarios a finales de 2020 (Amazon, 2016b; Millán, 2020).

En los últimos dos años, si bien es cierto que la pandemia de COVID-19 ha representado un freno en el normal desarrollo de las economías mundiales y ha conducido al cierre de miles de empresas, Amazon ha trocado la desgracia en beneficio. El gigante del comercio electrónico consiguió los ingresos de 137.412 millones de dólares en el cuarto trimestre de 2021. El beneficio neto ascendió a los 14.300 millones, casi el doble con respecto a los 7.200 millones del año anterior. Además de la venta directa de productos, la compañía mejoró tanto en ingresos publicitarios como en la nube (Scarpellini, 2022).

El crecimiento de sus ganancias no solo está ocurriendo en su principal mercado, el estadounidense, sino también en el resto del mundo. La siguiente Figura IV.1 muestra cómo ha variado la penetración de la firma en algunos de los mercados en los que opera entre 2019 y 2021 (Mónica, 2021). Se puede observar que los encuestados de Italia, Estados Unidos, la India, Reino Unido, Alemania y España se encuentran actualmente entre los más activos en la plataforma de Ecommerce, con más de un 80% de los entrevistados que afirma hacer uso de las páginas de Amazon. En España, el 82% de los encuestados señalan en 2021 haber comprado en 'Amazon.es' en los últimos doce meses.

Figura IV.1: La popularidad de Amazon antes y después de la pandemia



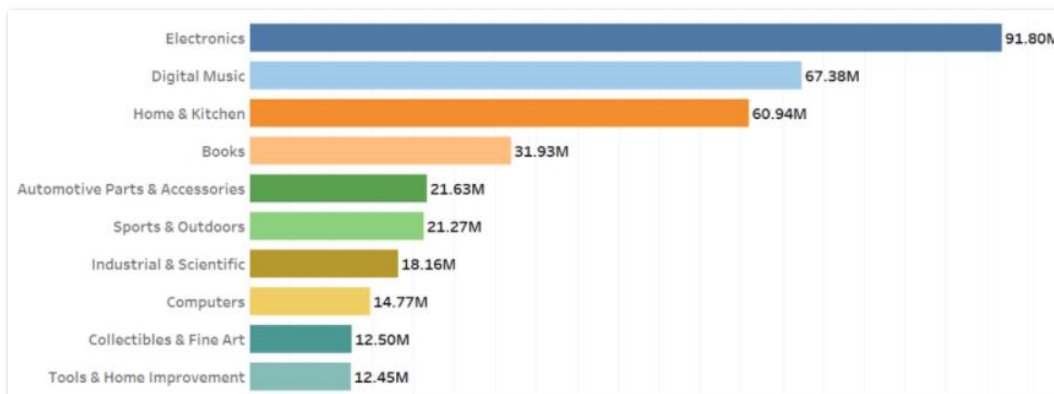
Fuente: Statista Global Consumer Survey

4.1.2 Los principales negocios de Amazon

Desde que Jeff Bezos constituyó Amazon en 1994, se guía por cuatro principios: la obsesión por el cliente en lugar del enfoque de la competencia, la pasión por la invención, el compromiso con la excelencia operativa y el pensamiento a largo plazo (Amazon, 2021a). Basándose en estos, Amazon ha habido un progreso significativo en la oferta de productos y servicios. En la página web de Amazon, se puede encontrar los siguientes:

Venta minorista de Amazon: Jeff Bezos originalmente creó Amazon para vender libros en línea. Posteriormente, amplió su gama de productos a música, electrónica, cine, juguetes, moda, limpieza y alimentación. Según un informe de encuesta publicado por ScrapeHero, (2017), Amazon.com vendió un total de 398.040.250 artículos en ese momento. La Figura IV.2 se muestra las 10 categorías principales con la mayor cantidad de productos en Amazon.com. Naturalmente, Amazon no necesita tener cada uno de estos productos disponibles en sus almacenes; la mayoría de ellos se recogen de los fabricantes o editores a medida que llegan los pedidos.

Figura IV.2: Las 10 categorías principales con la mayor cantidad de productos en Amazon.com.



Fuente: ScrapeHero

Market Place: es una especie de mercado online, en el que Amazon permite que otros vendedores externos incorporen sus productos a la página de Amazon. De esta manera, si los consumidores están buscando algo y Amazon no lo vende, siempre tendrán la posibilidad de encontrarlo disponible en el catálogo de estos vendedores. Estos productos de terceros están tan bien integrados en Amazon, que si un usuario no se fija bien ni sabe que existe puede no darse cuenta de que no le está comprando algo directamente a Amazon.

Los vendedores pueden convertirse en socios de Amazon a través de un proceso de registro, y luego solo deben completar la información de los productos que desean vender en la plataforma. Amazon ofrece dos opciones de asociación para esto, el Plan Individual (paga a Amazon 0,99 € por producto vendido) y el Plan Profesional (paga 39 € al mes, independientemente del número de productos vendidos) (Amazon, 2022a).

De esta manera, Amazon obtiene el beneficio de poder ampliar su catálogo, ofreciendo tanto otros productos nuevos como todo un repertorio de productos de segunda mano o de coleccionista. A cambio, los comercios se benefician de la visibilidad de estar en Amazon, e incluso de poder beneficiarse de su sistema de logística para el reparto.

Según datos del portal de Amazon, en 2020, más de 9.000 pequeñas y medianas empresas españolas vendieron por Market Place de Amazon. Alrededor de la mitad exportaban sus productos a todo el mundo, lo que supuso más de 650 millones de euros en ventas internacionales, un 30% más que el año anterior (Amazon, 2021b).

Amazon Prime: Como todos saben, cada vez que los consumidores compran por Internet, deben pagar una determinada tarifa de envío y esperar días o más para recibir sus cargas. Amazon Prime es el servicio de suscripción que ofrece Amazon a sus usuarios y, su principal beneficio es que estando registrado en él tendrás envío en 24 horas totalmente gratuito de productos que tienen la etiqueta Prime. Tomando como ejemplo el mercado español, tiene un coste de 36 euros al año o 3,99 euros a mes.

A parte de eso, Amazon ha añadido, desde entonces, una serie de productos disponibles con este servicio para atraer a más usuarios potenciales. Por ejemplo, Prime Video es una plataforma de streaming media de películas, series y documentales en la que se encontrará todo tipo de contenido audiovisual de productoras externas y de la propia productora de Amazon; Prime Music permite a los miembros escuchar hasta 2 millones de temas musicales sin publicidad; Prime Reading es un servicio similar al de Prime Music, donde podrás leer millones de libros electrónicos sin coste alguno; Prime Photos ofrece el almacenamiento ilimitado de fotos; para aquellos que estén camino de ser padres o madres, Amazon familia les ofrece un 15% adicional en productos relacionados con los recién nacidos, como pañales, comida para bebé (Guirado, 2022).

Fulfillment By Amazon (FBA): Este es un servicio de logística pagado proporcionado por Amazon a los vendedores. En primer lugar, los vendedores envían sus productos a un centro de almacenamiento y distribución de Amazon cerca de su base de clientes principal (Generalmente, Amazon le indicará a qué almacén se deberá enviar los productos). Luego, Amazon clasifica y almacena productos. Una vez que un cliente compra un artículo, Amazon se encarga de todo el proceso de transacción, incluida la entrega de la carga, la recepción del pago y la actualización de la información del inventario. Después de que el cliente recibe su producto, Amazon hace un seguimiento para asegurarse de que está satisfecho con el envío. También se encargan de cualquier devolución o pregunta del cliente. Cada dos semanas, Amazon hace un total de todas las ventas, deduce las tarifas de referencias (como tarifas de gestión logística y de almacenamiento) y deposita las ganancias directamente en la cuenta bancaria de vendedores. Por lo general, el servicio de FBA combina con Market Place (Antevenio, 2019).

Por otro lado, una vez que estos productos lleguen a Amazon, serán controlados y administrados por Amazon. Los clientes que compran los productos no son de los vendedores reales, sino de Amazon. En este sentido, puede decirse que el vendedor actúa a modo de proveedor de productos de Amazon.

La red logística actual de Amazon en España abarca más de 30 centros. En 2020, la compañía abrió dos nuevos centros logísticos en Dos Hermanas (Sevilla) y Alcalá de Henares (Madrid), así como tres estaciones logísticas en Murcia, Rubí (Barcelona) y Leganés (Madrid), para proporcionar entregas ultrarrápidas a sus clientes Prime de estas ciudades por medio de su servicio Prime Now (Amazon, 2021c).

Amazon Web Service (AWS): AWS es el conjunto de herramientas y servicios de computación en la nube de Amazon, ofreciendo desde tecnologías de infraestructura como cómputo, almacenamiento y bases de datos hasta tecnologías emergentes como aprendizaje automático e inteligencia artificial, lagos de datos y análisis e internet de las

cosas. Desde que el servicio se lanzó oficialmente en 2006, muchas empresas e instituciones conocidas se han convertido en sus usuarios, como Reddit, Foursquare, Pinterest, Netflix, la NASA o la CIA (Amazon, 2022b).

Los servicios de AWS están preparados tanto para autónomos, como pequeñas y medianas empresas o grandes corporaciones, con él los usuarios puedan hospedar de una forma rápida y segura su aplicación, tanto si es una aplicación existente como si es una nueva aplicación basada en SaaS ¹⁷. Además, existen posibilidades para ampliarse o reducirse las aplicaciones según la empresa vaya también creciendo. Actualmente Millones de clientes ya confían en AWS para potenciar su infraestructura, ser más ágiles, reducir costes y apoyarles en su transformación digital (Amazon, 2021c).

Amazon Locker: Un Amazon Locker es una taquilla metálica de diseño especial. Usa tecnología propiedad de Amazon para ofrecer a los clientes una manera segura de recoger sus paquetes de Amazon cuando mejor les convenga y sin coste adicional. Pero, Locker solo está disponible para artículos enviados por Amazon. Actualmente los Amazon Lockers aceptan paquetes de hasta 42 x 35 x 32 cm, con un peso máximo de 4,5 kg.

Después de comprar en Amazon, los clientes completan el pedido y seleccionan un Amazon Locker que esté disponible en su código postal como lugar de entrega. Cuando un paquete está listo para recoger, los clientes reciben un correo electrónico con un código de barras y un código único de seis dígitos que usarán para retirar el paquete de la taquilla designada. Los clientes deben recoger los paquetes dentro de los tres días posteriores a la recepción de la notificación; de lo contrario, los paquetes serán devueltos. Normalmente, Estos Lockers están ubicados en supermercados, tienda de barrio, centros comerciales, oficinas, centros de transporte, viviendas residenciales, universidades..., formando la red mundial de puntos de recogida de paquetes de Amazon (Amazon, 2022c).

Además de estos, Amazon posee hasta 40 marcas o subsidiarias a través de compras o absorciones, algunas representativas de ellas son las siguientes:

Kindle: es el popular lector de e-books que comercializa Amazon desde 2007.

IMDb: es una base de datos en línea que almacena información relacionada con películas, series y programas de televisión, actores, videojuegos, etc.

Amazon Robotics: anteriormente Kiva Systems que fue comprado en 2012, es una empresa enfocada en cómo usar robots para completar el trabajo de envío de pedidos online a gran escala en los almacenes.

Alexa: es el asistente virtual controlado por voz creado por Amazon, y lanzado en noviembre de 2014 junto a Echo, un línea de altavoces inteligentes. Su funcionamiento es muy parecido al de otros asistentes como Google Assistant, Siri.

Whoops Foods Market: es una red de tiendas físicas centrada en el comercio de alimentación que compró Amazon en 2017.

¹⁷ Software como un Servicio, abreviado SaaS, es un modelo de distribución de software donde el soporte lógico y los datos que maneja se alojan en servidores de una compañía de tecnologías de información y comunicación, a los que se accede vía Internet desde un cliente.

4.1.3 Análisis financiero de Amazon

En el informe de resultados trimestrales de Amazon, se explica la clasificación de productos y servicios por categoría de ingreso:

Online stores: Ventas de productos tanto en formato físico como digital desde la plataforma online de Amazon a cliente final.

Physical stores: Ventas de productos donde los clientes seleccionan físicamente artículos en una tienda.

Third-party seller services: Incluye las comisiones y cualquier tarifa de cumplimiento y envío relacionada, y otros servicios de vendedores externos.

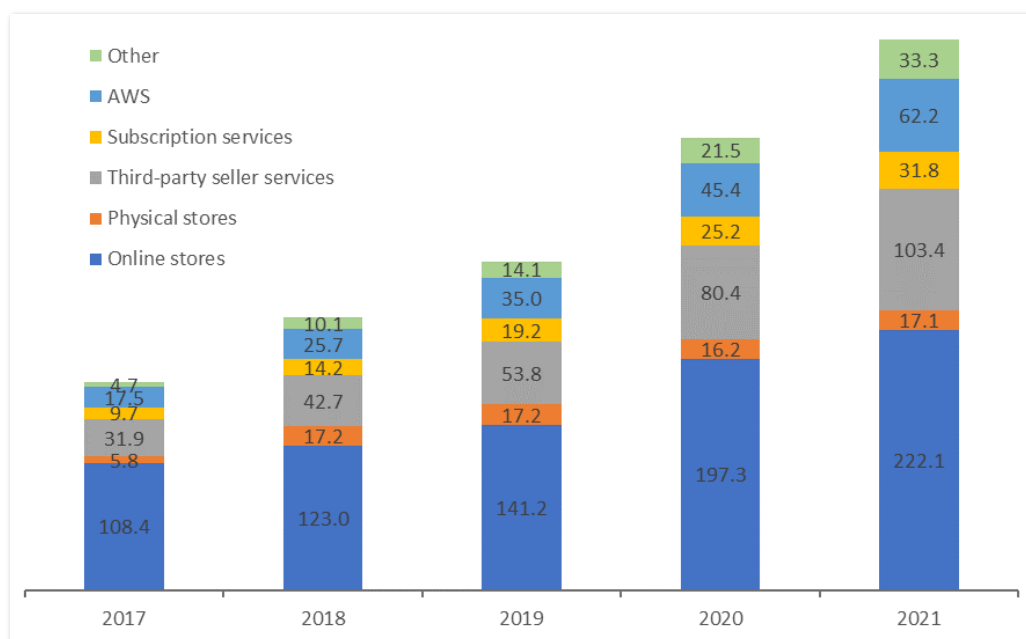
Subscription services: Incluye tarifas anuales y mensuales asociadas con membresías de Amazon Prime y otros servicios de suscripción que no son de AWS.

AWS: Ingresos generados por Amazon a través de su infraestructura de computación en la nube, Amazon Web Services.

Other: Incluye principalmente ventas de servicios publicitarios

La Figura IV.3 se muestra que los ingresos de cada segmento han pasado un crecimiento multiplicado de 2017 a 2021. Entre ellos, los ingresos del negocio minorista Online (*Online stores*) representaron más del 50% de los totales, situado en el primer lugar. Esto es inseparable de la popularidad de Amazon Prime. El número de miembros globales ha superado los 200 millones en 2021 (Amazon, 2021a). Los miembros gastan el doble que los compradores que no se han suscrito. Amazon Prime se perfila como una herramienta potentísima tanto para obtener nuevos clientes, como para mantener y fidelizar a los que ya están. Por lo tanto, Amazon ha seguido invirtiendo en servicios de Prime en los últimos años, como permitir la entrega el mismo día en más regiones y ofrecer más productos audiovisuales en Prime Video y Música.

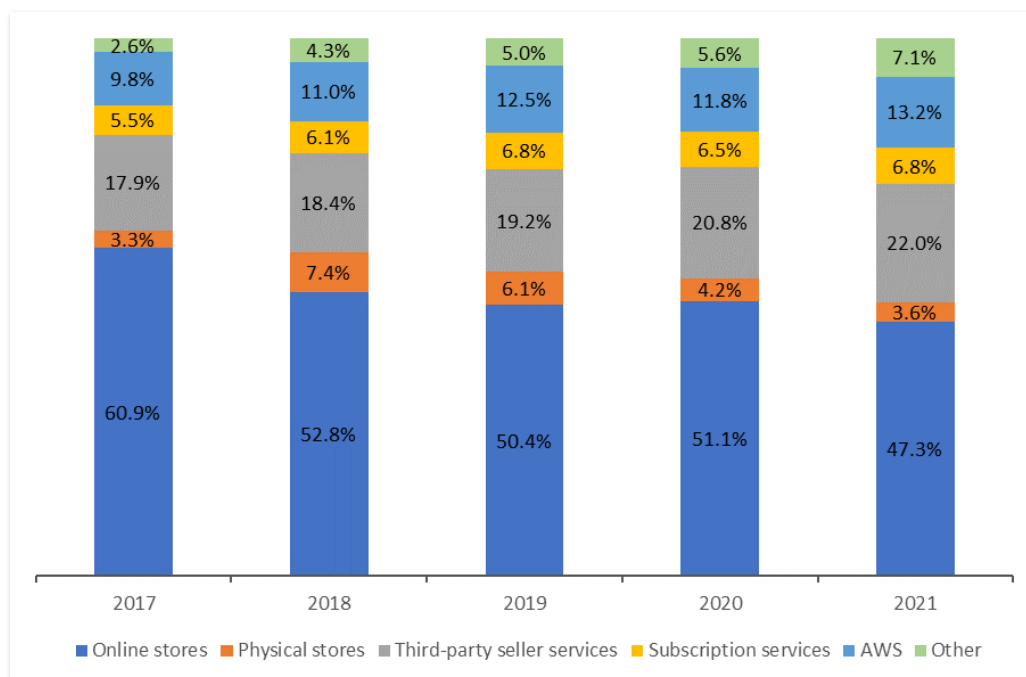
Figura IV.3: Ingresos por segmento en miles de millones de dólares



Fuente: Resultados trimestrales de Amazon (2017-2021)

Además, si añade los ingresos de *Third-party seller* servicios y de AWS, ocupa más de 80% de los totales. Mientras, en la Figura IV.4 se puede ver que estos dos segmentos van aumentando su cuota de mercado con respecto a Oline stores.

Figura IV.4: Porcentaje por segmento



Fuente: Resultados trimestrales de Amazon (2017-2021)

Third-party seller, basándose en el servicio de Market Place, son aquellos que venden sus productos o servicios de forma B2B o B2C a través de la plataforma online de Amazon. Por eso, el crecimiento de esta parte muestra que cada vez más vendedores hacen colaboración con Amazon y le pagan por el uso de la plataforma, la gestión de logística, la colocación de anuncios, etc. Según los datos de Amazon, tiene 300 millones de cuentas de clientes activas en todo el mundo, al mismo tiempo, más del 50 % de todos los pedidos de productos los venden sus colaboradores comerciales a terceros (Amazon, 2022a).

En cuanto a AWS, es una parte estadística independiente en los informes financieros de Amazon desde el año 2013 (Las estadísticas de ventas netas consiste en tres partes: América del Norte, Internacional y AWS), lo que demuestra su importancia. Las ventas netas han pasado de US\$ 3.1 mil millones a US\$ 45,3 mil millones dese 2013 (Amazon, 2013-2021).

Durante el último trimestre de 2020, AWS tuvo el mayor cuota de mercado con un 32%, que es mucho más alta que la de otros competidores (Microsoft Azure 20%, Google Cloud 9%, Alibaba Cloud 6%) (DCM, 2021). Se éxito se atribuye a la expansión de la infraestructura de nube en todo el mundo. Actualmente, AWS tiene 84 zonas de disponibilidad en 26 regiones geográficas, con planes anunciados para lanzar 24 zonas de disponibilidad más y ocho regiones de AWS más durante los próximos 15 años (Amazon, 2021a). Por ejemplo, se espera que la región de AWS Europa (España) abra a finales de 2022 o principios de 2023, uniéndose a las ya existentes en Dublín, Frankfurt, Londres, París, Estocolmo y Milán, e invertirá 2.500 millones de euros durante los próximos 10 años (Amazon, 2021d).

4.1.4 Estrategia de Amazon

Durante el proceso de transformación de una librería online a un gigante de comercio electrónico que ofrece cientos de millones de artículos, Amazon ha confiado en su propia marco comercial. A través del análisis anterior, se puede concluir que los tres pilares principales de la estrategia comercial de Amazon son: Amazon Prime, Market Place y AWS. Estos reflejan exactamente el principio fundamental en el que Amazon se ha mantenido infatigablemente desde su génesis, lo que es el enfoque en el cliente, o sea, obsesión por el cliente (Bezos, 2020).

Amazon Prime, Market Place y AWS se promocionan mutuamente y combinan con los servicios logísticos que ofrece FBA, juntos forman los elementos fundamentales *the Amazon Flywheel*. Jim Collins introdujo por primera vez este concepto en su libro *Good to Great*, es un bucle de refuerzo autónomo que genera negocios a largo plazo y consta de varias iniciativas clave que se retroalimentan unas a otras. A principios de los 90, Jeff Bezos concibió su idea inicial para Amazon.com con el Flywheel de Amazon (Véase la Figura IV.5), un motor económico que usa el crecimiento y la escala para mejorar la experiencia del cliente mediante una mayor variedad y un menor costo (Amazon, 2022d).

Figura IV.5: The Amazon Wheel



Fuente: (Amazon, 2022a)

En primer lugar, la estrategia de Prime puede atraer un gran tráfico de acceso a Amazon y mejorar en gran medida la lealtad de los clientes. El impacto más directo es que los miembros de Amazon tendrán una frecuencia de compra y un monto de compra mucho más altos que los no miembros. Porque creen que cuanto más compran por Amazon, más ahorran.

Cuando Amazon tiene suficientes clientes, más comerciantes externos están dispuestos a acudir a Amazon para abrir tiendas. Con una enorme cantidad de consumidores y comerciantes de terceros, Amazon mejorará su poder de negociación y reducirá los costos al comprar, para brindar beneficios a los consumidores. Los consumidores pueden comprar

productos más baratos y continuarán conservando la estatus de miembros, al mismo tiempo se unen más miembros nuevos.

Por otro lado, los comerciantes externos también encontrarán que a través de la plataforma de Amazon, pueden llegar a más consumidores. Mientras, aprovechan el completo sistema de logística y almacenamiento (Fulfillment By Amazon) proporcionado por Amazon para almacenar sus propios productos en el centro logístico de Amazon, garantizado su tiempo de entrega. No sólo eso, los productos de ellos están etiquetado con Prime. Como resultado, la gama de productos entre los que pueden elegir los miembros de Prime se amplía más. Cuando Amazon maneja más envíos cada día, los costos fijos de logística también disminuyen.

A menudo, estos comerciantes externos también usan AWS para recopilar, procesar y analizar sus datos y migrar algunas o incluso todas sus aplicaciones a la nube. De esta forma, su dependencia en Amazon se ha reforzado aún más. Con el crecimiento que acompaña a una rica experiencia del cliente viene la capacidad de mejorar las estructuras de costos y, al mismo tiempo, reinvertir capital en nuevas iniciativas, lanzar más productos y servicios nuevos para satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Por eso Amazon puede ampliar constantemente el número de sus marcas.

The Amazon Flywheel también se conoce como el Ciclo Virtuoso, el corazón de esta estrategia es el valor del precio. La empresa logra precios más bajos y competitivos para que el sitio web sea atractivo para clientes, vendedores y marcas.

4.2 Estudio de Alibaba

4.2.1 El reseña de historia de Alibaba y sus productos

La plataforma comercial inicial

Jack Ma fundó Alibaba con 18 de sus amigos a principios de 1999. Después de la investigación, creyeron que había muchas pequeñas empresas dedicadas a la producción en China en ese momento. Debido al flujo de información subdesarrollado, era muy difícil para estas pequeñas empresas sobrevivir, sin mencionar el comercio de exportación.

En ese momento, las empresas chinas de Internet habían comenzado a desarrollarse rápidamente. Mientras tanto, las negociaciones de adhesión de China a la OMC han entrado en la etapa final¹⁸. Jack Ma sintió que se acercaba la era del comercio electrónico en China. Por lo tanto, Alibaba lanzó la primera plataforma comercial online con el modelo de B2B. El nombre de dominio del sitio web es *Alibaba.com*. Su visión original era ayudar a las pymes chinas a vender productos a través de Internet, apuntando al mercado internacional. Hoy, Alibaba.com ofrece transacciones online, marketing digital y otros servicios entre proveedores de China y de todo el mundo y compradores mayoristas en el extranjero, cubriendo 190 países (Alibaba, 2022). En el mismo año, Alibaba también lanzó *1688.com (también B2B)*, un sitio web centrado en el comercio mayorista en el mercado nacional. A finales de 2001, el número de usuarios registrados de Alibaba superaba el millón (Alibaba, 2019a).

¹⁸ China es Miembro de la OMC desde el 11 de diciembre de 2001.

Taobao y Alipay

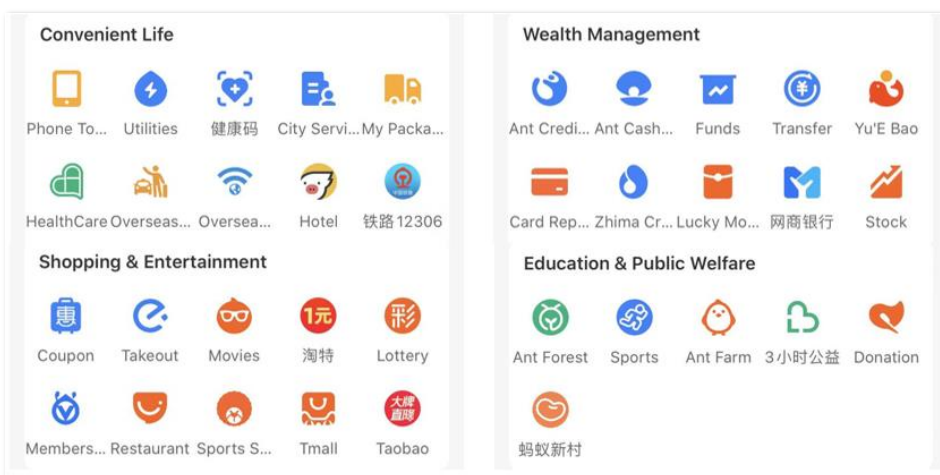
En 2003, Jack Ma y su equipo comenzaron a construir una plataforma de comercio minorista - Taobao.com- con el modelo de C2C, que principalmente sirve para consumidores individuales en China. Su visión es que Internet exista no solo como una herramienta de aplicación, sino como un elemento esencial de la vida (Baidu, 2022a). Debido a la política de brindar un servicio gratuito de 3 años a los comerciantes registrados le permitió ocupar rápidamente el mercado chino. En el tercer trimestre de 2005, la escala del mercado de Taobao superó a la de eBay, convirtiéndose en la plataforma comercial C2C más grande de China, con una cuota de mercado del 57,1% (Analysys International, 2015).

Además, el rápido crecimiento de Taobao se debe a otras dos cosas. Una de ellas es el nacimiento de *Alipay*, lo que es una plataforma de pago online. Alibaba se encarga de depositar los fondos pagados por los compradores y, luego los transfiere a los vendedores después de que los compradores confirman la recepción. De esta forma, disipa en gran medida las preocupaciones de los consumidores chinos sobre la seguridad de las compras online. La otra es el software de *Ali Wangwang* lanzado en 2004, que permite a los compradores y vendedores comunicarse instantáneamente en la plataforma comercial de Alibaba por texto, voz y video. Ali Wangwang hace que las compras online tengan más humanización. Los compradores pueden consultar a los vendedores la información del producto que desean en cualquier momento, o incluso regatear.

Aunque Jack Ma fundó Ant Financial en 2013 para gestionar de forma independiente Alipay, Alibaba Group todavía tiene una participación del 33 % en ella (Baidu, 2022b). Según las estadísticas de datos de usuarios de Alipay de 2020, la aplicación conecta a más de 80 millones de comerciantes y más de 2000 instituciones financieras, y tiene más de 1000 millones de usuarios individuales en China (Ming, 2020).

Hoy en día, Alipay no se limita solo al pago de compras online, su visión es proporcionar soluciones de pago móvil rápidas para empresas y particulares. Para satisfacer al máximo las necesidades de los usuarios, aumentar la lealtad de los usuarios y atraer nuevos usuarios, Alipay ha ampliado más campos de aplicación (Algunas de ellas se muestran en la Figura IV.6).

Figura IV.6: Las funciones de Alipay



Fuente: la aplicación móvil de Alipay

Desde la aplicación móvil, se puede ver que la distribución de las funciones del producto de Alipay se clasifica principalmente en cuatro categorías:

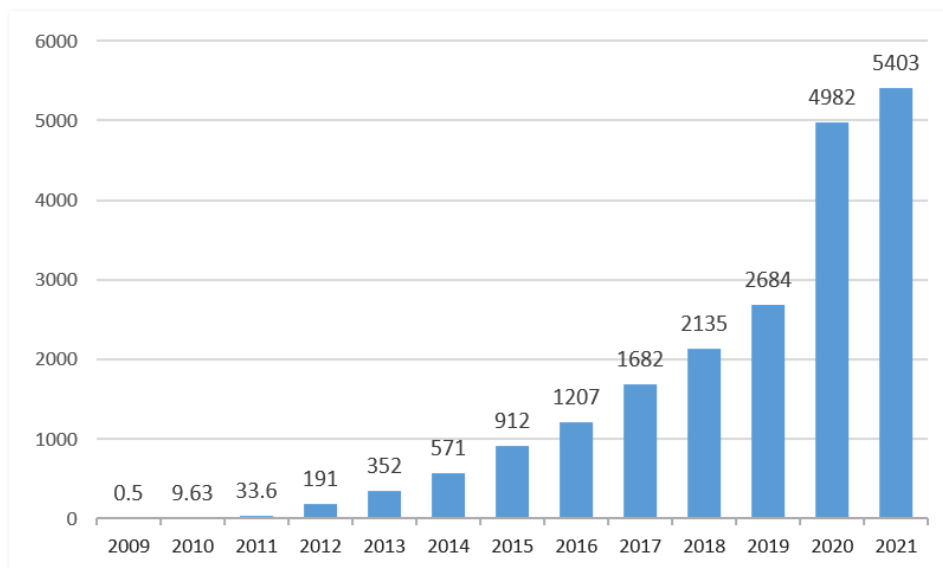
- Gestión financiera: es la función central, como transferencia, transacción de acciones y fondos, préstamo.
- Vida conveniente: aumenta la frecuencia de uso, como tarifas de servicios públicos, cuidado de salud, pago con tarjeta de crédito.
- Compras y entretenimiento: cubre más actividades diarias y amplía el alcance de los servicios, como comida de entrega, entradas de cine, loterías, reservas de hotel y de vuelo.
- Bienes públicos: fortalece la imagen de marca y mantiene las emociones de los usuarios, como forestación, donación benéfica.

Tmall y Doble 11 Global Shopping Festival

Jack Ma creía que la clase media de China se estaba expandiendo rápidamente y que su demanda de productos y servicios de alta calidad era enorme y asombrosa (Alibaba, 2015). En este contexto, Alibaba lanzó Taobao Mall, el submódulo de Taobao en 2008, dedicado a trabajar con las marcas y atender a los consumidores que buscan productos y experiencias de compra de mayor calidad. En ese momento, la mayoría de las marcas no eran optimistas sobre este nuevo modelo de compras en línea B2C a pesar de Alibaba había logrado un gran éxito en el campo del comercio electrónico en ese momento,

Para romper el hielo, Alibaba decidió realizar una promoción en el día de 11 de noviembre de 2009 (conocido como el Día del Soltero en China). Aunque solo 27 marcas participaron en el evento, las ventas alcanzaron los 52 millones de yuanes, creando el récord de ventas más alto en un solo día (Xu, 2019). La Figura IV.7 muestra las ventas en esta plataforma el 11 de noviembre de cada año subsiguiente, con una tendencia totalmente exponencial.

Figura IV.7: Estadísticas de las ventas de Double 11 a lo largo de los años (en miles de millones de yuanes)



Fuente: (southmoney.com, 2021)

En enero de 2012, Taobao Mall cambió oficialmente su nombre a *Tmall.com*. Al mismo tiempo, Alibaba anunció una nueva estrategia para crear mercados verticales por industria y estandarizar los estándares de servicio según las características de la industria (Qing, 2012). A partir de ese momento, los comerciantes que quieran registrarse en la plataforma de Tmall deben tener calificaciones corporativas y pagar una cierta cantidad de depósito de seguridad. En comparación con Taobao, la gestión de Tmall está más estandarizada. En la actualidad, la plataforma cuenta con más de 12 000 marcas internacionales y 180 000 marcas conocidas (Yuzhua, 2020).

Según los datos de seguimiento del Centro de Investigación de Comercio Electrónico de China, la escala de transacciones del mercado de compra a comisión en el extranjero de China en 2013 superó los 70.000 millones de yuanes (Baidu, 2022c). En este contexto, como expansión de la plataforma Tmall, se lanzó *Tmall Global* en febrero de 2014 para suministrar directamente productos importados desde el extranjero a los consumidores nacionales. Los comerciantes que se establecieron en Tmall Global son todas entidades corporativas fuera de China continental y tienen calificaciones minoristas en el extranjero; todos los productos vendidos se originan o venden en el extranjero y se ingresan formalmente a través de la aduana china.

AliExpress y el mercado internacional

Si bien el mercado interno continúa expandiéndose, en 2010 Alibaba lanzó AliExpress, una plataforma de comercio minorista global, dedicada a llevar productos chinos al mercado de comercio electrónico internacional. Actualmente atiende principalmente a consumidores de Rusia, Estados Unidos, España, Francia y Brasil (Alibaba, 2022). Además, Alibaba invirtió en la adquisición de Lazada en 2016, una plataforma de compras que atiende al mercado del sudeste asiático. Lazada proporciona a los usuarios servicios de logística en forma de una red logística de construcción propia (similar a la logística de Amazon), contando con más de 30 centros de almacenamiento en 17 ciudades del sudeste asiático (Lazada, 2022).

Cainiao Network

En 2013, Alibaba y varias empresas de logística chinas formaron conjuntamente Cainiao Network y tenían una participación del 51 % en ella. Según Zhang Yong, CEO de Cainiao Network, la misión es utilizar la tecnología de Internet para establecer una plataforma de intercambio de datos y proporcionar escenarios comerciales claros para empresas de comercio electrónico, de logística y de almacenamiento. El objetivo es realizar la entrega a cualquier parte de China en 24 horas y al resto del mundo en 72 horas (Cainiao, 2022). En otras palabras, el propósito de Cainiao Network no es ofrecer servicios logísticos, sino mejorar la experiencia del cliente elevando la eficiencia logística. Sobre Cainiao Network, se explicará más a fondo en la parte de la estrategia de Alibaba del capítulo presente.

Hasta aquí, Alibaba Group ha completado la construcción de su marco comercial principal, que Jack Ma llama un ecosistema comercial de Alibaba. El ecosistema se basa en las plataformas de comercio online, cubre a consumidores, comerciantes, marcas, minoristas, proveedores de servicios externos, socios estratégicos y otras empresas relacionadas, y los vinculan a través del flujo de información, el flujo de capital y la logística (Alibaba, 2021). Sobre esta base, Alibaba continúa desarrollando nuevos productos y servicios y coopera con el gobierno, las

instituciones financieras y numerosas empresas en diferentes campos para llevar a cabo proyectos de inversión.

4.2.2 Análisis financiero de Alibaba

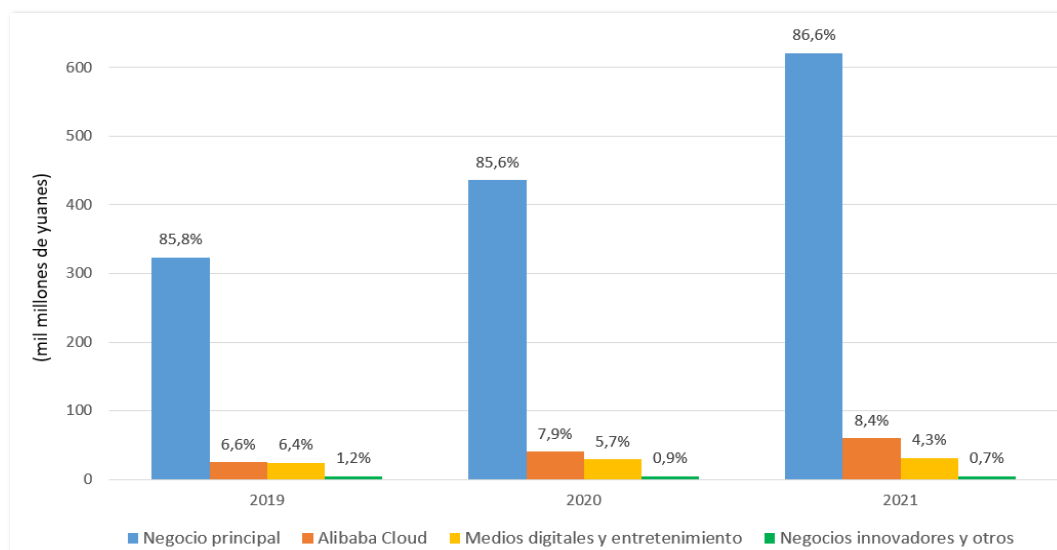
En el informe del año fiscal de Alibaba se puede saber que Alibaba clasifica sus ingresos en cuatro grupos por los que proporciona una imagen más clara del marco de sus negocios:

- **Negocio principal:** incluye negocios minoristas y mayoristas chinos, negocios minoristas y mayoristas transfronterizos y globales, servicios de logística, servicios de vida local y otras plataformas operativas.
- **Alibaba Cloud:** ofrece servicios en la nube a clientes globales, incluye específicamente computación elástica, base de datos, almacenamiento, virtualización de redes, computación a gran escala, seguridad, administración y aplicación, análisis de big data y servicios de Internet de las cosas.
- **Medios digitales y entretenimiento:** proporcione videos, películas, transmisiones de eventos deportivos, información y literatura a través de plataformas multimedia, como Youku, Alibaba Pictures, etc.
- **Negocios innovadores y otros:** incluidos AutoNavi Maps, DingTalk, Tmall Genie y otros negocios. Lo anterior se cita de (Alibaba, 2021)

En el año fiscal 2021, los ingresos totales de Alibaba fueron de RMB717.289 millones (US\$109.929 millones), un aumento interanual del 41 %; el beneficio neto aumentó un 30 %, hasta los RMB171.985 millones (US\$26.358 millones) (Alibaba, 2021).

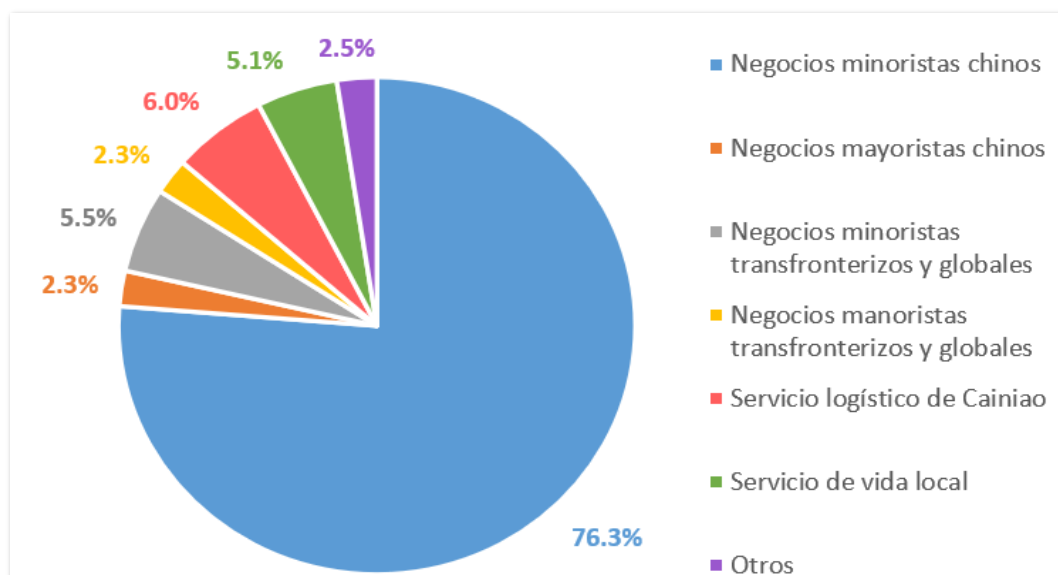
En la Figura IV.8 se muestra los importes y la proporción de cada parte de los ingresos en los últimos tres años. Se puede ver claramente que el negocio minorista y mayorista es la principal fuente de ingresos de Alibaba, alcanzando más del 85%. Además, en la parte de negocio principal, los ingresos del negocios minoristas en China representó el 76,3% (Véase la Figura IV.9).

Figura IV.8: Composición de ingresos de Alibaba, 2019-2021



Fuente: Informe del año fiscal 2021 de Alibaba

Figura IV.9: Porcentaje de ingresos para los diferentes segmentos a negocio principal.



Fuente: Informe del año fiscal 2021 de Alibaba

Según Alibaba, el modelo de ingresos del negocio minorista y mayorista consiste principalmente en servicios de gestión de clientes y cuotas de membresía. El anterior se refiere a las tarifas que pagan los comerciantes a través del sistema de licitación online establecido por Alibaba de acuerdo con el mecanismo orientado al mercado. La finalidad es hacer que sus productos o servicios aparezcan en las páginas que coincidan con las palabras clave buscadas por los compradores. Además, los comerciantes pagan a Alibaba una comisión basada en un porcentaje del volumen de transacciones generado en la plataforma, que suele oscilar entre el 0,3 % y el 5,0 %. El último se refiere a la tarifa anual fija por el registro de una tienda en la plataforma comercial, así como la tarifa por la obtención de análisis de datos y las herramientas de gestión (Alibaba, 2021).

4.2.3 La estrategia de Alibaba

Del análisis anterior, se puede ver que Alibaba se caracteriza por lanzar y desarrollar gradualmente diferentes plataformas comerciales para diferentes mercados, como se muestra en la Figura IV.10. La ventaja de esto es servir mejor la diversificación del mercado o de los usuarios. Según Yong Zhang (actual CEO de Alibaba), la escala de consumo anual de Alibaba ha alcanzado los RMB953 millones, y es imposible satisfacer todas las necesidades a través de un solo producto y un solo servicio. Este es un requisito previo importante para que Alibaba construya una matriz comercial de consumo (Jinrong Jie, 2021).

Sin embargo, como la mayor compañía de comercio electrónico en China, Alibaba nunca ha desempeñado el papel de vendedor para los consumidores finales. Alibaba no tiene ni propio almacén, ni stock de artículo y, no hace los envíos. Sólo se encarga de la gestión de las plataformas comerciales en las que los vendedores trabajan con las empresas logísticas para entregar los productos a los compradores. Según Jack Ma, la misión de Alibaba, tanto en el

mercado nacional como el internacional, es ayudar a las pymes a hacer negocios y hacerlo fácil (Alibaba, 2015).

Figura IV.10: Las plataformas clasificadas por mercado y objeto.

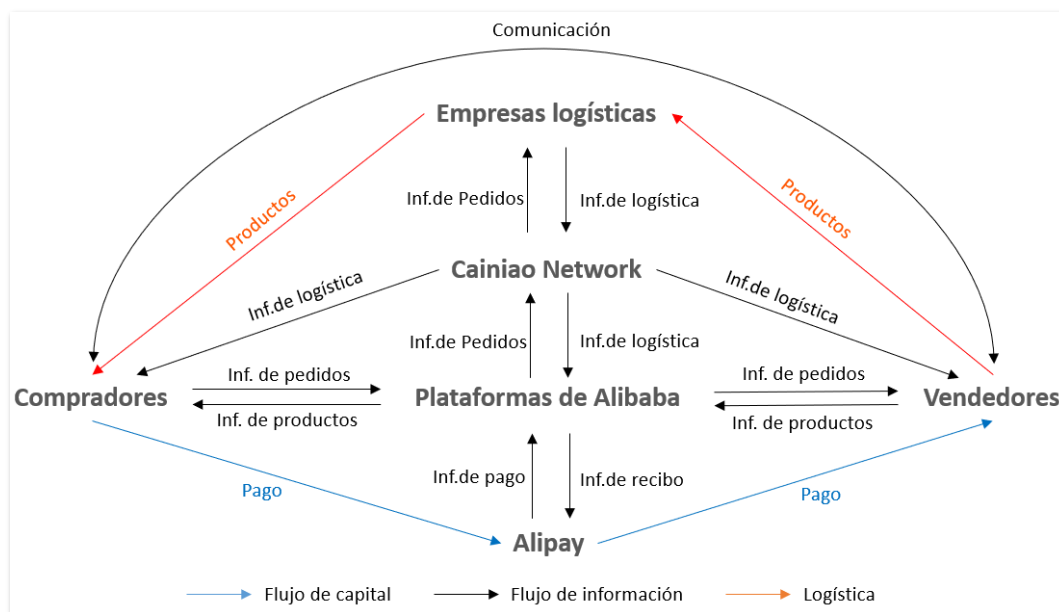
	Mercado chino	Mercado internacional
Mayorista	1688	阿里巴巴国际站 Alibaba.com
Minorista	淘宝网 Taobao.com TMALL天猫 TMALL GLOBAL 天猫国际	AliExpress Smarter Shopping, Better Living! Lazada

Además, la principal inversión y la estrategia de desarrollo de Alibaba en la última década es construir Cainiao Network. En 2012, la cantidad de paquetes entregados diariamente a través de las plataformas de Alibaba alcanzó los 10 millones. Jack Ma creyó que ninguna empresa podía independientemente satisfacer la demanda de logística tan grande. Por lo tanto, liderado por Alibaba, con las principales empresas de logística chinas (como SF Express, YTO Express, Yunda Express, etc.) y algunas grandes empresas (como Yintai Co., Ltd, Forchn Group y Fosun Co., Ltd), invirtieron y establecieron conjuntamente Cainiao Network en 2013 (Pinhui Wang, 2019).

El desarrollo de Cainiao Network consta de tres partes. La primera es construir una plataforma de intercambio de datos de logística que conecte a comerciantes, plataformas de comercio electrónico, empresas de logística y consumidores y, aprovecha el análisis de big data para mejorar la eficiencia de toda la industria. En segundo lugar, construir una infraestructura logística para conectar la red de almacenamiento y de distribución y las estaciones terminales con el fin de asignar recursos de logística social. La última es fortalecer la red de servicios para la entrega de última milla (Pinhui Wang, 2019).

En este entorno comercial, Alibaba conecta todos los eslabones del proceso de transporte de productos de vendedores a compradores a través del flujo de información, el flujo de capital y la logística (Véase la Figura IV.11). Las plataformas de comercio electrónico de Alibaba y Cainiao Network son los principales responsables del flujo de información, Alipay (Ant Financial) es responsable del flujo de capital y las empresas de logística se encargan de la logística. Además, las plataformas de comercio electrónico se enfocan en la información de productos y transacciones, mientras que Cainiao Network se enfoca en la información de logística y almacenamiento.

Figura IV.11: El modelo de negocio de Alibaba.



Fuente: (Pinhui Wang, 2019)

4.3 Estudio de JD.com

4.3.1 El reseña de historia de JD.com y su transformación estratégica

El fundador de JD.com es Qiangdong (Richard) Liu, en 1998 fundó Jingdong Multimedia Inc. en Zhongguancun (conocido como el Silicon Valley de China), Pekín, dedicada a la agencia y venta de productos optomagnéticos. Debido a la filosofía empresarial de vender solamente productos genuinos, la empresa adquirió una reputación bien merecida. En cinco años, creció rápidamente y abrió un total de 12 tiendas físicas en toda China (Li, 2013).

Sin embargo, luego de que China se viera afectada por el brote del SARS en 2003, la empresa se vio obligada a cerrar la mayoría de las tiendas. Para salvar el negocio de la empresa, Richard comenzó a probar las ventas online. El 1 de enero de 2004, se lanzó oficialmente el sitio web de **jd.com**, lo que marcó la entrada de la empresa en el sector del comercio electrónico. Después de que el empresario conociera el potencial del Internet, la empresa trasladó todo su negocio a online, dedicándose a la venta de productos electrónicos como ordenadores, comunicaciones y otras electrónicas de consumo de la forma de B2C. Esta fue la primera transformación exitosa de Jingdong. Posteriormente, estableció una subsidiaria de propiedad total en Shanghai en 2006 y otra en Guangzhou en 2007 con el fin de expandir el mercado en el sur de China (JD.com, 2021).

La segunda alineación estratégica de la empresa se tuvo lugar en 2007. En primero lugar, Jingdong convirtió el nombre de dominio de su sitio web en **360buy.com** en junio, lo que significa que quería ampliar la gama de productos vendidos a más ámbito. Hoy en día, se puede encontrar los siguientes categorías de productos en su plataforma comercial: prendas de vestir y calzado, joyería, artículos para el hogar, cosméticos, productos para el cuidado personal, alimentos y bebidas, productos frescos, autopartes, productos farmacéuticos,

productos industriales y libros (JD.com, 2021), etc. Otra estrategia importante fue que la empresa comenzó a invertir y construir su propia infraestructura de logístico a nivel nacional en julio y completó tres centros logísticos en Pekín, Shanghai y Guangzhou a fines del mismo año, con un área total de 50 mil metros cuadrados. Además, los repartidores de Jingdong llevaban dispositivos POS móviles para procesar tarjetas de débito y tarjetas de crédito, lo que permitía el pago a la entrega. Se convirtió en la primera empresa de comercio electrónico en ofrecer dicho servicio (Li, 2013).

En 2013, el nombre de dominio de la plataforma comercial se cambió a **JD.com**, que es el acrónimo de su nombre chino. Desde el punto de vista de la empresa, se creyeron que esto era beneficioso para aumentar el reconocimiento de la marca y facilitar que los usuarios lo recordaran. Al mismo tiempo, aceleraban el desarrollo de la plataforma de POP¹⁹ (lanzó en octubre de 2010) con la que los comerciantes registrados pueden usar directamente el sistema de logística y servicio al cliente de JD.com para atender sus propias tiendas (JD.com, 2021). De esta forma, JD.com también amplió las categorías de productos y la cantidad de marcas en su plataforma, mejorando la pluralidad y riqueza de los productos. En julio, la empresa estableció JD Finance como un grupo empresarial independiente para ofrecer a los usuarios productos financieros y servicios relacionados. Richard dijo en una entrevista que JD Finance sirve a tres tipos de clientes. El primero es el financiamiento al consumo, que ofrece a los consumidores finales servicios de pago a plazos similares a los de una tarjeta de crédito. El segundo es el financiamiento de la cadena de suministro, que ofrece préstamos instantáneos a proveedores o vendedores. El tercero son los productos de inversión como fondos y valores (Video de Haokan, 2020).

Cabe mencionar de manera especial a JD Health, que se inició en 2016, se dedica a ofrecer a los usuarios productos farmacéuticos y sanitarios apoyándose en la red de transporte de cadena de frío de JD Logistics. En 2020, los ingresos totales de JD Health fueron de 19 400 millones de RMB, lo que representa un crecimiento interanual del 78,8 %. Pese a que la compañía aún no tiene beneficios netos debido a que esté invirtiendo muy fuerte, tiene unas enormes perspectivas de desarrollo. A cierre de 2020, JD Health había establecido una cooperación con el 92% de las 50 principales empresas farmacéuticas mundiales y con 97 de las 100 principales empresas farmacéuticas chinas (Krevix, 2021).

Otra actividad empresarial es la inversión en tierras. Al 31 de diciembre de 2020, JD Property administra propiedades con una superficie bruta total de más de 12 millones de metro cuadrados. La finalidad es para construir la infraestructura logística y ofrecer servicios de almacenaje a los terceros (Krevix, 2021), etc.

Actualmente, JD.com se está transformando de una empresa de comercio electrónico a un proveedor líder de tecnología y servicios basados en la cadena de suministro. Su estrategia de crecimiento es centrarse en el desarrollo de tecnología en tres áreas, a saber, inteligencia artificial (AI), análisis de big data y computación en la nube. Por ejemplo, **JD-X** es un laboratorio de logística y automatización que se enfoca en la innovación tecnológica de próxima generación con un enfoque particular en las capacidades de logística automatizado.

¹⁹ POP (Pctowap Open Platform) se refiere a una plataforma abierta para proporcionar servicios a usuarios fuera del sitio web.

Cabe destacar que incluyen drones, vehículos de entrega autónomos y tecnologías de almacenamiento automatizado. La división **JD-Y** se centra en crear soluciones inteligentes para la cadena de suministro y poder aprovechar el poder de la inteligencia artificial para mejorar la eficiencia del comercio minorista. En abril de 2018, lanzó una plataforma de cadena de suministro inteligente NeuHUB. Uno de sus funciones es ayudar a los minoristas a analizar las preferencias de los consumidores locales y controlar los niveles de inventario (JD.com, 2021).

4.3.2 Análisis financiero de JD.com y su filosofía central

Aunque la plataforma de JD.com es poco conocida en Occidente, en especial si la compara con el AliExpress -propiedad de Alibaba, se ha convertido el minorista más grande de China en términos de ingresos totales en 2020 (FORTUNE, 2020). Tenían 305,3 millones, 362,0 millones y 471,9 millones de cuentas de clientes activas anuales en 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Generó ingresos netos totales de RMB462.020 millones, RMB576.888 millones y RMB745.802 millones (US\$114.300 millones) en estos tres años (JD.com, 2021).

Su fuente de ingresos consta de tres partes:

- El negocio de minorista online. Adquirir productos de proveedores y venderlos directamente a los clientes principalmente a través de aplicaciones móviles y sitios web.
- El negocio del marketplace online. Recibir comisiones a los comerciantes externos que venden productos a través de JD.com.
- Ofrecer marketing, logística y otros servicios de valor agregado.

Según el informe financiero de JD.com, el primero se define como ingresos de productos, que se dividen además en las ventas de productos electrónicos y electrodomésticos y las ventas de mercadería general. Los dos últimos se definen como ingresos de servicios (JD.com, 2021). La Figura IV.12 desglosa los ingresos netos totales por estas categorías, montos y porcentajes de los ingresos netos totales.

Figura IV.12: Ingresos netos de JD.com 2018-2020

Por el año terminado el 31 de diciembre (en millones, excepto porcentajes)						
	2018		2019		2020	
	RMB	%	RMB	%	RMB	%
Productos electrónicos y electrodomésticos	280.059	60,6	328.703	57,0	400.927	53,8
Mercadería general	136.050	29,5	182.031	31,5	250.952	33,6
Ingresos netos de productos	416.109	90,1	510.734	88,5	651.879	87,4
Marketplace online y marketing	33.532	7,2	42.680	7,4	53.473	7,2
Logística y otros servicios	12.379	2,7	23.474	4,1	40.450	5,4
Ingresos netos de servicios	45.911	9,9	66.154	11,5	93.923	12,6
Ingresos netos totales	462.020	100,0	576.888	100,0	745.802	100,0

Fuente: 2020 Annual Report of JD.com

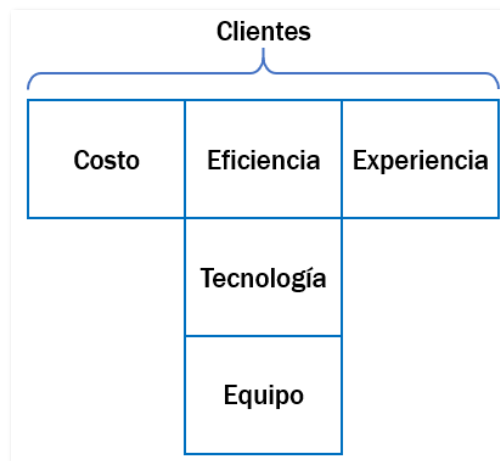
Los ingresos netos de productos aumentaron un 56,6 %, de RMB416.109 millones en 2018 a RMB651.879 millones en 2020. Este aumento se debió principalmente a su capacidad para expandir su base de clientes y mejorar la participación de los clientes durante dos años.

Los ingresos netos de servicios pasaron de RMB45.911 millones en 2018 a RMB93.923 millones en 2020, con un aumento de 104%. El aumento de los ingresos netos de servicio se debió principalmente a la creciente penetración de sus servicios de logística entre sus comerciantes externos y otros terceros, así como el aumento de los servicios de marketing.

De acuerdo a la composición de los ingresos, se puede observar que cerca del 90% de los ingresos provienen del negocio de minorista. Según el Informe de transacciones de mercado B2C minorista online de China en el cuarto trimestre de 2021, el volumen total de transacciones de JD Retail aumentó un 20,1 % interanual, se ocupó el segundo lugar con una cuota de mercado del 28,8% (Alibaba ocupó el primer lugar con 63,5%) (Analysys International, 2022).

El gran éxito y rápido crecimiento de JD.com en el comercio minorista gracias a la filosofía central, lo que se muestra en la Figura IV.13. La compañía siempre ha puesto a los clientes en primer lugar, ganando la lealtad de los clientes y atrayendo a más clientes nuevos a través del control de costos, la mejora en la eficiencia logística y de la experiencia de compra. Específicamente, la política de precios de JD.com basada en el mercado le permite mejorar de forma efectiva la estructura de costos y obtener productos de proveedores a precios más bajos. En segundo lugar, depender de la infraestructura logística propia se realiza el programa 211, a saber, para los productos que tienen en stock en el centro logístico regional o centro de distribución frontal correspondiente, los pedidos recibidos antes de la hora límite de la mañana (11:00 a.m. en la mayoría de las ubicaciones) se entregarán el mismo día, y los pedidos recibidos antes de la hora límite de la tarde (11:00 p.m.) se entregará el día siguiente. En cuanto a la experiencia de compra, se refleja principalmente en los siguientes aspectos: optimizar la interfaz y las funciones del sitio web; ampliar las categorías de productos y garantizar la calidad a los mismos; el centro de servicios al cliente online las 24 horas; la facilidad de métodos de pago y de los procedimientos de devolución y cambio; JD Plus, el programa de miembro, ofrece a los consumidores más descuentos y servicios (JD.com, 2021).

Figura IV.13: La filosofía central de JD.com



Fuente: 2020 Annual Report of JD.com

Por otro lado, JD.com cuenta con un fuerte equipo formado por profesionales de investigación y desarrollo que cubren principalmente los ámbitos de AI, análisis de big data y computación en la nube. Por ejemplo, su plataforma de marketing emplea tecnologías sofisticadas de AI y

big data para producir perspicacia sobre el comportamiento de consumo, lo que facilita a una orientación precisa para las recomendaciones de productos y proporcionar a los vendedores de marcas y comerciantes externos soluciones integrales (JD.com, 2021).

Además, JD.com ha logrado grandes resultados en la gestión no tripulada de instalaciones de almacenamiento y distribución. En el centro logístico, los robots son los encargados de recoger los productos solicitados en cada pedido. Luego otra máquina dotada de “ojos” y “un brazo inteligente” completa el embalaje de productos. Todo el proceso tiene un 99,9% de precisión en la elección del producto correcto, con el rendimiento de 2.000 unidades por hora. A partir de 2019, JD.com mejora las capacidades y operaciones de vehículos de reparto no tripulados. Estos artilugios, que en función del modelo pueden transportar entre 7 y 30 kilos, pueden recorrer distancias de hasta 100 kilómetros sin necesidad de ser controlados. Se utilizan en cien rutas de cuatro provincias del centro y sur de China para hacer entregas en comunidades rurales remotas, situadas algunas de ellas en lo alto de las montañas (EFE, 2018).

En cuanto a la computación en la nube, JD.com cuenta con una plataforma de AI abierta, llamada Neuhub, que ofrece 40 aplicaciones que cubre múltiples áreas, incluido el reconocimiento de voz, la visión artificial y el aprendizaje automático. Combinándose su tecnología de cadena de suministro y venta minorista inteligente, ofrece soluciones tecnológicas para sus operaciones logísticas que permiten a los clientes monitorear, administrar y optimizar de manera transparente y efectiva sus flujos de trabajo (JD.com, 2021).

En resumen, JD.com se basa en un equipo de personas cualificadas, se apoya en la innovación tecnológica para conseguir costos más bajos, una mejor experiencia de compras, una mayor eficiencia. El objetivo final es aumentar la satisfacción del cliente.

4.3.3 Análisis de competitividad de JD.com

Como se mencionó anteriormente, JD.com es el minorista online más grande de China en términos de ingresos totales, pese a ello su cuota de mercado es menor que la de Alibaba, esto se debe a que su modelo de negocio es muy distinto (Alibaba se enfoca en desarrollar un modelo de comercio electrónico con múltiples plataformas comerciales, mientras que el de JD.com es más similar al de Amazon). Con la posición de liderazgo en la industria minorista, ha establecido sólidas relaciones con numerosos proveedores, marcas y socios. Además, se ofrece a los terceros servicios relacionados con casi todos los aspectos de la operación logística, incluida la gestión de almacenes, el almacenamiento, el transporte de larga distancia, la entrega urgente y bajo demanda y los servicios transfronterizos y de cadena de frío, entre otros. Gracias a estas ventajas, se puede gestionar de forma holística la cadena de suministro que abarca desde la fabricación y adquisición aguas arriba, la logística, la distribución y la venta minorista hasta los clientes finales.

A pesar del rápido crecimiento del desempeño, JD.com todavía está lejos de Amazon y de Alibaba en términos de la escala del desarrollo empresarial. Amazon es el primero en establecerse y actualmente ofrece productos y servicios en más de 45 países y regiones. En los últimos años, Alibaba también ha desarrollado gradualmente su negocio en Sureste de Asia, América del Norte y Europa. En comparación con sus competidores, JD.com opera principalmente sus negocios en China. En cuanto al valor de mercado, al 11 de marzo de 2022

a las 8 p.m. EST, los valores de mercado (acciones de EE.UU.) de Amazon, Alibaba y JD.com son respectivamente US\$1,48 billones, US\$233,343 mil millones y US\$ 74,643 mil millones (Google Finance, 2022).

Si se compara los tipos de servicios proporcionados por estas tres empresas, se encontrará muchas cosas en común. Por ejemplo, todas han lanzado marcas de mercado fresco offline, a saber, Amazon Fresh, Alibaba Freshippo y 7FRESH de JD.com, con el objetivo de aumentar la dependencia de los consumidores a sus plataformas de compras. Tienen los sistemas de membresía paga que estimulan a los usuarios a comprar con más frecuencia ofreciendo beneficios adicionales. Por otro lado, todas ofrecen servicios en la nube a empresas e individuos, al tiempo que desarrollan tecnologías en la nube para mejorar la inteligencia y la digitalización de la cadena de suministro.

En cuanto a la variedad de productos, Amazon, como la empresa de comercio electrónico más grande, tiene proveedores en todo el mundo. La desventaja es que hay escasa de transformación localizada para diferentes regiones. Por ejemplo, solo hay descripciones de información básica de los productos en la página web de Amazon. Esto en el mercado chino es difícil despertar el deseo de compra a los consumidores. En comparación, las páginas de Alibaba y JD.com son rico en imágenes de productos, e incluso videos. Alibaba se caracteriza por depender de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de China para ofrecer una variedad de productos a precios bajos, y los comerciantes tienen fácil acceso a sus plataformas para vender productos. Pero también trae riesgos de calidad, incluido muchos productos falsificados. JD.com asegura bien la calidad de los productos a través de un estricto control de los canales de suministro, pero hay un problema de escasez de stock.

La mayor ventaja competitiva de JD.com radica en su propia infraestructura logística. Al 31 de diciembre de 2021, la compañía opera una red logística de más de 1.300 almacenes que cubren aproximadamente una superficie total de 24 millones de metros cuadrados y cuenta con más de 240.000 empleados, incluidos 190.000 mensajeros internos que realizan entregas en todo el país (JD logistics, 2022). Estas instalaciones de almacenamiento incluyen centros de distribución regionales (RDC) y centros de distribución frontal (FDC). Los RDC con capaces de almacenar más SKU y atender a clientes en una gran región. Los FDC son almacenes más pequeños, pero almacenan productos de alta demanda en sus áreas cercanas y, por lo tanto, están ubicados estratégicamente más cerca de los consumidores finales para llegar a ellos a una velocidad más rápida.

Por otro lado, el sistema de gestión de entregas de JD.com puede tramitar automáticamente los pedidos de los clientes y relacionarlos con los almacenes con el inventario adecuado. Posteriormente, el sistema de gestión de almacenes genera automáticamente instrucciones de picking y hojas electrónicas, y el picking y el empaque se completan con equipos manuales o automáticos. Si el pedido de un cliente contiene productos de diferentes almacenes, los productos se combinarán en la estación de entrega de última milla y luego se enviarán al cliente en una sola entrega (JD.com, 2021). Además, los clientes no necesitan pagar tarifas de envío por los productos entregados mediante JD Logistics, independientemente de ser miembros o no miembros.

Otra competitividad de JD.com es que ha establecido asociación estratégicas con muchas empresas. En octubre de 2015, comenzó a cooperar con Tencent, que posee el primer software social QQ de China y la aplicación móvil WeChat con los 1.225 millones de usuarios activos mensuales (JD.com, 2021). Richard Liu explicó que más del 90% de los consumidores en China usan las aplicaciones móviles de Tencent, que son la mejor herramienta para que las marcas lleguen a los clientes. Tencent ofrece a JD.com los puntos de acceso en WeChat y QQ y le ofrece tráfico y otro soporte de otras plataformas clave. Los beneficios de cooperar con Tencent son equivalentes a los de cooperar con docenas de empresas (Tencent, 2020).

Otro socio importante es Walmart. En 2016, JD.com y Walmart llegaron a una asociación estratégica para ofrecer más bienes y servicios al mercado chino al integrar sus enormes ventajas en el comercio electrónico y el comercio minorista. Parte de los proyectos de cooperación de la alianza estratégica incluyen la apertura de Sam's Club Flagship Store, Walmart Flagship Store y tiendas globales de varias categorías en JD.com, por eso, JD.com puede aprovechar la cadena de suministro global de Walmart para expandir sus ofertas. Al mismo tiempo, Walmart puede ofrecer a los consumidores un servicio de entrega en una hora desde sus tiendas físicas aprovechando las ventajas logísticas de JD Logistics (JD.com, 2021).

4.4 Comparación de las tres empresas.

4.4.1 Modelo de negocio

Definir con precisión el modelo de negocio de las tres empresas mencionadas anteriormente resultar una tarea bastante difícil, ya que se observa a través de la análisis de presente capítulo que estos gigante del comercio mundial están aumentando su alcance año tras año, tanto geográficamente como en cuanto a productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, en lo que respecta al comercio electrónico, se pueden hacer las siguientes comparaciones.

En primer lugar, Amazon y JD.com tienen modelos comerciales en línea similares. Ambos son modelos B2C. La diferencia es que Amazon comenzó vendiendo libros, mientras que JD.com se dedica a electrodomésticos. Luego fueron ampliando gradualmente la gama de productos que venden, cubriendo ahora casi todas las áreas de las necesidades diarias de las personas. Estas dos empresas actúan como intermediarias entre las marcas y los consumidores, comunicándose con upstream y downstream a través de la gestión de relaciones con proveedores y los procesos de gestión de relaciones con clientes. Es decir, los consumidores no se comunican directamente con los comerciantes. Al mismo tiempo, todos han invertido mucho en la construcción de sus propios sistemas logísticos, con el fin de obtener una mayor eficiencia, reducir costos y, lo que es más importante, ofrecer a los clientes una experiencia de compra de calidad. Debido a esto, los sistemas de membresía de Amazon y JD.com son muy reconocidos en la industria, y también es una de las principales razones por las que los consumidores compran en estas dos plataformas.

Alibaba es diferente de Amazon y JD. Primero, su modelo de negocio no se limita a B2C. Alibaba ha establecido múltiples plataformas online dirigidas a diferentes proveedores de productos y consumidores objetivo. Por ejemplo, 1688.com es el modelo B2B, Taobao es el modelo C2C y Tmall es el modelo B2C. La ventaja de esto es que puede desarrollar las

estrategias de marketing correspondientes para cada plataforma de acuerdo con los diferentes mercados. Al mismo tiempo, con el fin de atraer a más usuarios, los productos vendidos en las plataformas de Alibaba han cubierto todo tipo de productos desde el principio. Además, los consumidores se comunican directamente con los vendedores a través de las plataformas online de Alibaba, Alibaba no participa en el proceso de transacción, sino que confía en su sistema de pago (Alipay) para garantizar la seguridad de las transacciones, obteniendo así el reconocimiento de compradores y vendedores. Alibaba, por otro lado, no está interesada en construir su propia flota, sino que trabaja con otras empresas de logística para el envío de mercancías. Enfoca su atención en el análisis de los datos de consumo (construye Cainiao Network) y luego comparte la información con los colaboradores para optimizar sus actividades de logística, inventario y distribución.

Debido a las diferencias en los modelos comerciales, Amazon y JD.com deben tener su propio inventario. En este sentido, Alibaba tiene una clara ventaja porque evita mucho trabajo de gestión de inventarios y no necesita invertir muchos recursos humanos en esta área (por ejemplo, en el mercado chino, JD.com tiene más de 420.000 empleados, mientras que Alibaba menos de 260.000 empleados (Finanzas de sohu, 2022)), lo que resulta en un mayor utilidad neta.

4.4.2 Modelo de beneficio

En el apartado del análisis financiero de las tres empresas, se puede observar que sus principales ingresos provienen de las ventas online. La diferencia es que Amazon y JD.com se benefician directamente de las compras de los consumidores, mientras que Alibaba cobra a los vendedores una comisión basada en la porcentage de la cantidad de transacción.

En segundo lugar, tanto Amazon como Alibaba valoran mucho al desarrollo del servicio en la nube. Este servicio puede ser para empresas de cualquier tipo y tamaño, e incluso gobiernos y agencias locales. Aunque las ganancias actuales no se pueden comparar con las ventas en línea, estas empresas de tecnología ven un enorme potencial para la tecnología de la nube en el futuro. JD.com aún tiene que obtener beneficios directos del dicho campo, pero está experimentando una transformación estratégica por una empresa de comercio electrónico a un proveedor de servicios de tecnología. Y ha aplicado la tecnología de la nube a su propio sistema logístico, beneficiando así indirectamente.

4.4.3 Estrategia empresarial

A través de su estrategia de efecto Flywheel, Amazon ha formado un círculo virtuoso de apoyo mutuo y promoción mutua entre sus principales negocios y, por lo tanto, ha ampliado continuamente su base de usuarios.

Alibaba ha establecido múltiples plataformas comerciales, que parecen operar de forma independiente entre sí, pero en realidad han formado un efecto de marca con Alibaba como núcleo. Y a través del sistema de pago y la plataforma de datos de Alibaba, integra sus diferentes negocios, ofreciendo a los clientes y terceros un entorno de transacción completo. En este entorno, lo que Alibaba llama un ecosistema comercial, ayuda a las empresas de todo el mundo a vender sus productos, al mismo tiempo permite que Alibaba crezca.

JD.com se ha comprometido a construir su propio sistema de logística en su desarrollo inicial, uno de sus propósitos es tomar la iniciativa en la calidad del servicio y construir una imagen de marca al mismo tiempo. Además, a partir de su transformación estratégica a una empresa basada tecnológica, se puede ver su ambición de construir un sistema empresarial inteligente más grande, de modo que pueda tener la capacidad para competir con empresas multinacionales como Alibaba y Amazon.

Del éxito actual de estas tres empresas se puede concluir que han adoptado la estrategia corporativa adecuada a sus características. Su filosofía central se puede resumir en perfección del sistema empresarial, el establecimiento de vínculos más estrechos entre los diversos segmentos de negocio y la búsqueda del desarrollo sostenible.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y MODELO

OPERATIVO DE JD.COM PARA EL MERCADO ESPAÑOL

5.1 Análisis DAFO

5.1.1 Introducción de Análisis DAFO

Esta parte tiene como objetivo proponer un análisis estratégico inicial utilizando el DAFO para el proyecto que JD.com expande el mercado español. El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y de expansión en Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro, especialmente cuando se plantea un nuevo proyecto empresarial (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2022).

El DAFO se divide en dos partes: Análisis interno y Análisis externo. Dentro del análisis interno se deberán analizar **las fortalezas** y **las debilidades** que tiene la empresa. Las fortalezas se dirán las destrezas que tiene la empresa que la hacen diferente de sus competidores. Y por el contrario, las debilidades se mostrarán los factores que hacen quedar a la empresa en una posición desfavorables respecto a sus competidores. Dentro del análisis externo, se estudiarán **las oportunidades** y **las amenazas**. Para llevarlo a cabo se requiere determinar cómo afectan estos factores externos en función de las siguientes categorías: Político, Económico, Socio-Cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal. Si afecta negativamente es una Amenaza y en caso contrario es una Oportunidad. Dentro de las posibilidades se debe tener en cuenta el posible futuro. Es decir, los nuevos mercados en los que tiene cabida la empresa (Kiziryan, 2020). La Figura V.1 es la matriz DAFO, que muestra el conjunto de los factores DAFO: Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas.

Figura V.1: La matriz DAFO.



Fuente: (Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, 2022)

A partir de los datos introducidos en los factores DAFO, se pueden establecer las estrategias más convenientes para el proyecto empresarial. Hay cuatro tipos de estrategias (Holded, 2018):

- **Ofensiva (suma de fortalezas y oportunidades):** esta estrategia consiste en explotar todos aquellos puntos que supongan una fortaleza u oportunidad para la empresa, de modo que se pueda posicionar en la parte dominante del sector. Mientras la empresa crece elimina todas las posibles debilidades y amenazas que puedan surgir.
- **Defensiva (suma de fortalezas y amenazas):** con esta estrategia la empresa se apoya en sus fortalezas para hacer frente a las amenazas o, dicho de otro modo, combate los efectos negativos reforzando las ventajas, sobre todo internas, que posee la empresa.
- **Reorientación (suma de debilidades y oportunidades):** esta estrategia tiene como objetivo aprovechar las oportunidades externas, cambiar las debilidades y convertirlas en fortalezas.
- **Supervivencia (suma de debilidades y amenazas):** esta estrategia busca minimizar todos los factores negativos que minan la trayectoria de una empresa, incluyen internos (debilidades) y externos (amenazas).

5.1.2 Análisis DAFO de JD.com

5.1.2.1 Fortalezas

Amplia experiencia en la construcción de infraestructura logística.

JD.com sirve una experiencia atractiva al cliente al cumplir con los pedidos de manera rápida y precisa. Con este fin, han establecido una infraestructura de cumplimiento a nivel nacional en China para permitir la recepción, el almacenamiento y el envío oportunos de productos. Además, también han desarrollado servicios de logística integrados, mejorando continuamente sus capacidades de servicio de logística mediante la adición de nuevos servicios como entrega bajo demanda, servicios de cadena de frío y soluciones de entrega de paquetes personales.

De hecho, es una tarea muy difícil lograr la entrega de cualquier producto en 24 horas. Debido a las grandes diferencias en los niveles de consumo regionales en China, hace esto aún más complicado. Al analizar el mercado de consumo y el comportamiento del consumidor, JD.com sabe cómo elegir la ubicación y el tamaño de los almacenes y cómo administrar el inventario. En este caso, los artículos se acercan cada vez más a los consumidores antes de comprarlos.

Fuerte capacidad de innovación tecnológica.

Al 31 de diciembre de 2020, JD.com tenía aproximadamente 3600 patentes otorgadas en China, aproximadamente 250 patentes otorgadas fuera de China, 2300 derechos de autor de software informático relacionados con diversos aspectos de sus operaciones. Estas tecnologías se utilizan ampliamente en sus áreas comerciales de logística, como almacenes no tripulados, entrega de drones, vehículos autónomos, estaciones de entrega no tripuladas y tiendas de conveniencias, con el fin de mejorar el nivel de inteligencia de su sistema logístico (JD.com, 2021). Además, JD Cloud basada en inteligencia artificial, análisis de big data y tecnología de computación en la nube es uno de los proveedores de servicios de *Laas* más importantes en China.

Fuertes relaciones con los socios comerciales.

Estos socios incluyen socios estratégicos y proveedores de productos. Por ejemplo, JD.com ha firmado una serie de acuerdos comerciales con muchas empresas multinacionales como Tencent, Walmart y Google, que incluyen proyectos de cooperación técnica y suscripción de acciones. Por otro lado, a medida que el negocio crece aún más en escala, JD.com ha convertido en uno de los canales de venta importantes para comerciantes, mientras esto le permite obtener términos más favorables de los proveedores, incluidos términos de precios y descuentos basados en el volumen (JD.com, 2021).

Fuerte flujo de caja libre.

JD.com tiene fuertes flujos de caja libres que proporcionan recursos para expandirse a nuevos proyectos. Según el informe anual 2020 (JD.com, 2021), el efectivo neto utilizado en actividades de inversión en 2020 fue de RMB57.811 millones (US\$8.860 millones) y el efectivo neto proporcionado por las actividades de financiación fue de RMB71.072 millones (US\$10.892 millones).

Expansión exitosa de la cadena de suministro a través de fusiones y adquisiciones comerciales.

En los últimos años, JD.com ha adquirido varias empresas en diversos ámbitos, incluidos el comercio electrónico, las comunicaciones electrónicas, la logística, la tecnología, los supermercados físicos y los bienes raíces, etc. Estas fusiones y adquisiciones le permiten optimizar sus operaciones y construir una cadena de suministro más confiable (JD.com, 2021).

Buen sistema de gestión de personas.

La empresa ha invertido una cantidad considerable de recursos en el desarrollo profesional y la capacitación de los empleados para apoyar sus operaciones comerciales de rápido crecimiento. Tiene los criterios de talento claros y los ha aplicado a todo el proceso de gestión del talento. Además, ha establecido un sistema integral de capacitación y desarrollo del personal que abarca el liderazgo, la capacidad integral y la capacidad profesional (JD.com, 2021).

Servicio de calidad postventa.

JD.com opera tres centros de servicio al cliente 24-7. Acepta devoluciones o cambios incondicionales dentro de los siete días posteriores a la compra. Por lo general, JD.com se encarga de recoger los productos defectuosos en la dirección del cliente.

Iniciativas omnicanal.

JD.com ha desarrollado una variedad de oportunidades de integración omnicanal y modelos comerciales innovadores. A través de la cooperación con Walmart, Dada Group, etc. en comercio electrónico, JD.com ha mejorado su capacidad para ofrecer soluciones omnicanal a clientes en regiones específicas y minoristas offline (JD.com, 2021).

5.1.2.2 Debilidades

Altos costos de inventario.

La escala y el modelo comercial de JD.com requieren que administren un gran volumen de inventario de manera efectiva, dependiendo del pronóstico de demanda. La demanda puede verse afectada por muchos factores como la estacionalidad, los lanzamientos de nuevos productos, los cambios en los patrones de gasto de consumidores, etc. Así que tiene la consecuencia de los altos costos de inventario, lo que afecta al flujo de capital. Además, llega con los costos de mantenimiento para las instalaciones de almacenamiento y costo de depreciación de los bienes, etc. En 2020, el inventario neto fue de RMB 60.924 millones.

Falta de comercialización del productos.

A pesar de que Tencent (la plataforma social más grande de China) es su socio importante, la escala de publicidad de JD.com es mucho menor que la de Alibaba. JD.com se basa principalmente en su propia publicidad, mientras que los comerciantes de la plataforma de Alibaba promocionan los productos ellos mismos.

Falta de ventajas en el precio y variedad del producto.

La plataforma comercial de JD.com es el modelo comercial B2C y la mayoría de los productos provienen de propietarios de marcas. Por lo tanto, el precio de productos es generalmente más alto que el de los vendedores en la plataforma C2C. Por la misma razón, hay limitaciones en la variedad de productos y la capacidad de suministro en comparación con otros competidores.

Falta de servicios de valor agregado.

El 87,4% de los ingresos de JD.com proviene de las ventas minoristas (JD.com, 2021). El comercio simple de productos básicos no puede generar mayores beneficios para la empresa. En comparación con la competencia, JD.com carece de un modelo comercial diversificado.

5.1.2.3 Oportunidades

Políticas de comercio internacional.

España aplica el principio de libre establecimiento y de no discriminación. Los inversores extranjeros pueden ejercer cualquier actividad con las mismas condiciones que un inversor local. El gobierno provee a los inversionistas diversos estímulos como subvenciones, ventajas fiscales, formación profesional, acceso preferencial al crédito (Santander, 2022). La política One Belt One Road de China también alienta a las empresas chinas a comerciar con países occidentales. En este sentido, las políticas de ambos países favorecen el desarrollo del negocio de JD.com en España.

Oportunidades de colaboración.

La fabricación en China tiene una gran ventaja en la reducción de costos. Muchos productos fabricados en China se pueden encontrar en las grandes tiendas minoristas españolas, como Corte Inglés, MediaMarkt, etc. En este sentido, apoyándose en su estrategia de venta omnicanal, JD.com tiene un gran potencial de cooperación con empresas españolas.

La popularidad de Internet.

Como se ha comentado en el Capítulo 3, la penetración de Internet en España ha ido aumentando año tras año, lo que favorece el desarrollo del comercio electrónico en el país.

El crecimiento de las compras online.

La pandemia ha cambiado la forma de compras, cada vez más personas compran por Internet. Las compras online de productos en España superó los 51.600 millones de euros en 2020, un 5,8% más que el año anterior. Además, la mayor parte de estas compras (61%) son a empresas situadas en otros países, es decir, son importaciones (CNMC, 2021). Así que es una buena ocasión para ingresar al dicho mercado.

Alto nivel de educación.

Hay suficiente talento local en España para cubrir las necesidades de desarrollo de negocio. Según el dato publicado por el Ministerio de Educación y de Formación Profesional, tres de cada cuatro jóvenes de entre 20 y 24 años en España han alcanzado al menos el nivel de Educación Secundaria de segunda etapa (Bachillerato o Formación Profesional Básica o de Grado Medio). Por otra parte, dentro del grupo de edad de 25 a 29 años, más de la mitad de la población ha alcanzado el nivel de Educación Superior (el Ministerio de Educación y de Formación Profesional, 2022).

Demanda para la industria logística.

En España, la logística continua con una dinámica de crecimiento similar a la de los últimos años, siendo uno de los motores del crecimiento económico tanto a nivel nacional como europeo. Uno de los principales motivos de este crecimiento es el continuo ascenso del comercio electrónico. Actualmente, la Logística y el Transporte ostenta una representación en torno al 8 % de PIB, además representa el 12% del Valor Añadido Bruto del sector servicios (ICEX, 2022). Por tanto, es una oportunidad para que JD.com utilice sus ventajas en la industria logística para ganar cuota de mercado español.

Demanda de importación.

En 2020, el número de usuarios activos del comercio electrónico transfronterizo en China había alcanzado los 211 millones (iiMedia Research, 2020). Los consumidores chinos tienen una demanda muy fuerte de bienes importados. JD.com puede aprovechar esta ocasión para expandir el volumen comercial de bienes importados en su plataforma.

5.1.2.4 Amenazas

Competidores.

La existencia de numerosos competidores es la mayor amenaza externa. Las empresas de comercio electrónico como Amazon, Corte Inglés, ya dominan el mercado español. Cómo ganar el favor de los consumidores locales y ocupar la cuota de mercado es la primera cuestión a considerar.

Situación internacional.

La pandemia ha provocado que todas las cadenas de suministro a nivel mundial se hayan visto afectadas. Continuarán los problemas como la escasez de materiales, los retrasos en las entregas y el aumento de los precios del transporte internacional. Además, la guerra en Ucrania también ha traído nuevos problemas al suministro de materias primas procedentes de Rusia y Ucrania y a las cadenas de suministro Asia-Europa.

Los tipos de cambio.

Dado que la empresa opera entre China y Occidente, está expuesta a las fluctuaciones monetarias, especialmente dado el clima político volátil en varios mercados de todo el mundo.

Leyes de responsabilidad.

Las leyes en diferentes países son diferentes y JD.com puede estar expuesto a varios reclamos de responsabilidad dado el incumplimiento de las leyes o reglamentos aplicables. Estos pueden tener un impacto material y adverso en su negocio, condición financiera y resultados de operaciones.

5.1.3 Desarrollo de estrategias

Basándose en el análisis anterior, se proponen las siguientes estrategias para que JD.com explore el mercado español.

Estrategias Ofensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Oportunidades.

- Aprovechando las políticas de inversión extranjera y las diferencias fiscales, etc., seleccionar áreas geográficas adecuadas para realizar negocios y construir instalaciones logísticas.
- Identificar socios comerciales locales apropiados y establecer y mantener buenas relaciones de trabajo con ellos.
- Aprovechar su sólida posición fiscal y el momento de una economía europea en desaceleración para acelerar el ritmo de la inversión.
- Desarrollar un sistema de salario razonable y proporcionar los mecanismos de incentivos y beneficios para reclutar talentos de alta tecnología.

Estrategias Defensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Amenazas.

- Hacer pleno uso de su propia infraestructura logística para proporcionar servicios logísticos superiores a los de la competencia.
- Administrar cuidadosamente las actividades comerciales relacionadas con el flujo de efectivo, las transacciones de acciones y la financiación.
- Mejorar la competencia profesional del personal del Departamento Jurídico de la empresa y fortalecer la gestión de sus actividades comerciales desde una perspectiva legal

Estrategias Adaptativas: Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades.

- Usar las plataformas sociales, como Facebook, Instagram, para ampliar alcance del marketing y el reconocimiento corporativo para atraer a los consumidores.
- Utilizar el análisis de big data y otros medios para mejorar la precisión de la previsión de la demanda y mejorar la rotación del inventario.
- Proporcionar productos y servicios de calidad para mejorar la imagen de marca.
- Aprovechar las características de Internet y la cooperación con otros socios para desarrollar actividades comerciales en nuevas áreas.

Estrategias de Supervivencia: Se obtienen relacionando Debilidades + Amenazas.

- Integrar a la empresa con otros miembros de la cadena de suministro aprovechando el marco de SCM propuesto por el Global Supply Chain Forum (GSCF) para realizar una gestión interfuncional e interempresas y, en última instancia, mejorar la competitividad de la cadena de suministro.

5.2 Estructura de la cadena de suministro y los procesos clave de gestión

La operación de la cadena de suministro tradicional abarca todas las actividades asociadas con el flujo y transformación de bienes e información asociada desde la fase de materias primas hasta el usuario final (Véase la Figura V.2). Es esencialmente un conjunto de proveedores y clientes conectados; donde cada cliente es a su vez proveedor de la siguiente organización “aguas abajo” hasta que el producto terminado alcanza al usuario final.

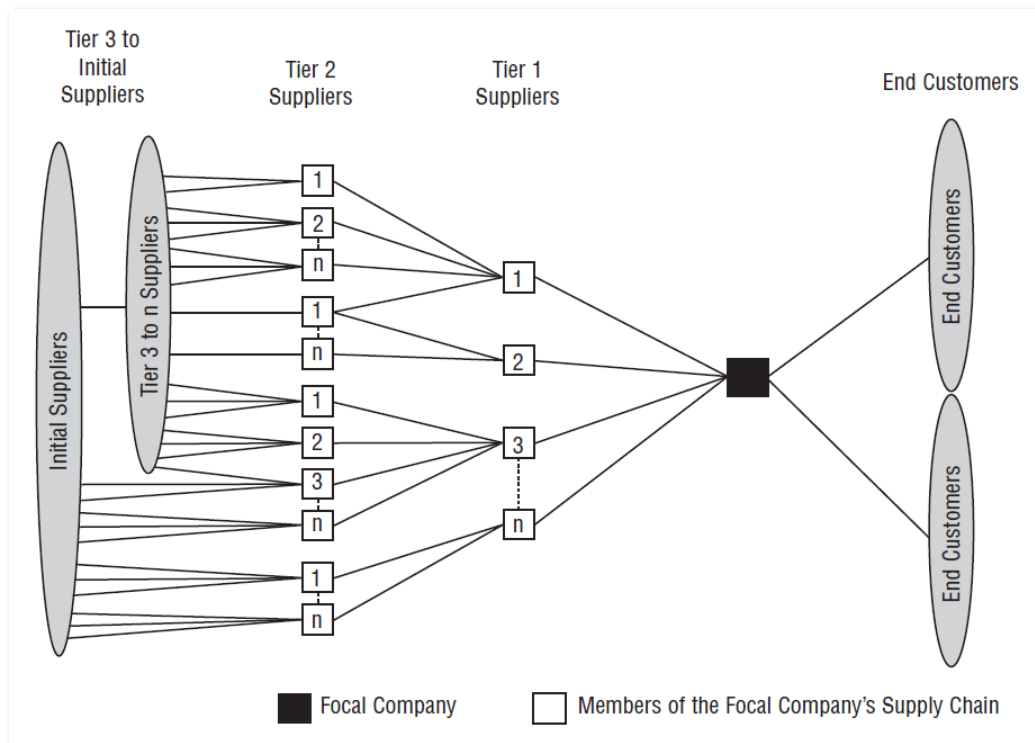
Figura V.2: Cadena de suministro tradicional



Como se describe en el capítulo 2, uno de los cambios de paradigma más importantes de la gestión empresarial moderna es que las empresas individuales ya no compiten únicamente como entidades autónomas, sino dentro de las cadenas de suministro. Además, la cadena de suministro no es solo una cadena de negocios, sino una red de negocios y relaciones (M.Lambert, 2014).

La estructura de la red de la cadena de suministro con diferentes empresas como objeto de investigación también será diferente, depende de la posición de la empresa en la cadena de suministro. En el modelo de comercio electrónico B2C, JD.com desempeña el papel de minorista en la red de la cadena de suministro. Según Lambert, (2014), JD.com está ubicado en la posición del cuadrado negro en la Figura V.3. Los consumidores están al lado del cuadrado negro, lo que los convierte en el único nivel en la red de clientes. Los proveedores de nivel 1 son propietarios de marcas que cooperan directamente con JD.com, el nivel 2 y los otros conforman la red de aguas arriba. En resumen, la gestión de la cadena de suministro es la gestión de las relaciones con otros miembros de la red, las organizaciones que manejen mejor estas relaciones ganarán en la competición comercial.

Figura V.3: Estructura de la red de la cadena de suministro para un minorista



Fuente: Douglas M. Lambert et al., "Supply Chain Management: Implementation: Issues and Research Opportunities," The International Journal of Logistics Management, Vol. 9, No. 2 (1998), p. 3.

A principios de la década de 1990, cada vez más gerentes querían implementar procesos de negocio para administrar sus relaciones con otros miembros clave de la cadena de suministro. Los ejecutivos creían que la competitividad y la rentabilidad aumentarían si las actividades internas clave y los procesos de negocio se vincularan y administraran en varias empresas (M.Lambert, 2014). Por lo tanto, el éxito corporativo requiere un cambio de la gestión de funciones individuales a la integración de actividades en los procesos de gestión de la cadena de suministro (Davenport et al., 1995). En este sentido, Cooper et al., (1997) identificaron ocho procesos clave que constituyen el núcleo de la gestión de la cadena de suministro:

- Gestión de la relación con el cliente
- Gestión de la relación con el proveedor
- Gestión del servicio al cliente
- Gestión de la demanda
- Cumplimiento de pedidos
- Gestión del flujo de fabricación
- Desarrollo de productos y comercialización
- Gestión de devoluciones

Cada proceso de gestión de la cadena de suministro tiene subprocesos tanto estratégicos como operativos. Los subprocesos estratégicos proporcionan la estructura de cómo se implementará el proceso y los subprocesos operativos proporcionan los pasos detallados para la ejecución. El proceso estratégico es un paso necesario en la integración de la empresa con otros miembros de la cadena de suministro, y el operativo implica las actividades que se llevan a cabo a diario. Cada proceso está dirigido por un equipo compuesto por gerentes de cada función comercial, que generalmente incluye: marketing, ventas, finanzas, producción, compras, logística e investigación y desarrollo. Los equipos son responsables de desarrollar los procedimientos a nivel estratégico y de gestionar su implementación a nivel operativo (M.Lambert, 2014).

Si bien la gerencia de todas las empresas en cada cadena de suministro debe considerar estos ocho procesos, la importancia relativa de cada proceso y las actividades específicas incluidas pueden variar. En el caso de JD.com, como empresa de comercio electrónico o minorista, sus principales actividades comerciales en la cadena de suministro son las transacciones de bienes o servicios, sin involucrar actividades de producción. En este sentido, no implica la gestión del flujo de fabricación. A continuación, primero se explican los siete procesos en base a la teoría de Lambert et al., y luego en el siguiente apartado se describe en detalle los procesos sobre CRM y SRM adaptados a la empresa según el modelo de negocio de JD.com.

5.2.1 Gestión de la relación con cliente

Proporciona la estructura sobre cómo se desarrolla y mantiene la relación con el cliente. La gerencia identifica los clientes clave y los grupos de clientes, los equipos de clientes adaptan los acuerdos de productos y servicios (APS). El objetivo es segmentar a los clientes, satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar su fidelidad (Keely et al., 2001).

Subprocesos estratégicos

A nivel estratégico, el proceso de gestión de las relaciones con los clientes proporciona el marco para gestionar las relaciones con los clientes y se compone de cinco subprocesos (Véase la Figura V.4).

Primero, el equipo de proceso y la gerencia definen la estrategia general de marketing de acuerdo con las características del mercado objetivo.

A continuación, define los criterios de clasificación de clientes. Hay muchos tipos de productos que se venden en las plataformas de comercio electrónico, como productos electrónicos, ropa, artículos para el hogar, cosméticos, etc. Por lo general, los diferentes tipos de productos tienen diferentes grupos de clientes objetivos. El equipo de proceso agrupa diferentes grupos de clientes objetivos en segmentos de mercado. El análisis necesario incluye pero no se limita a los siguientes: tamaño del grupo de clientes, rentabilidad del producto, capacidad de crecimiento, competencia en el mercado, recursos, capacidades y canales de suministro, términos legales, etc.

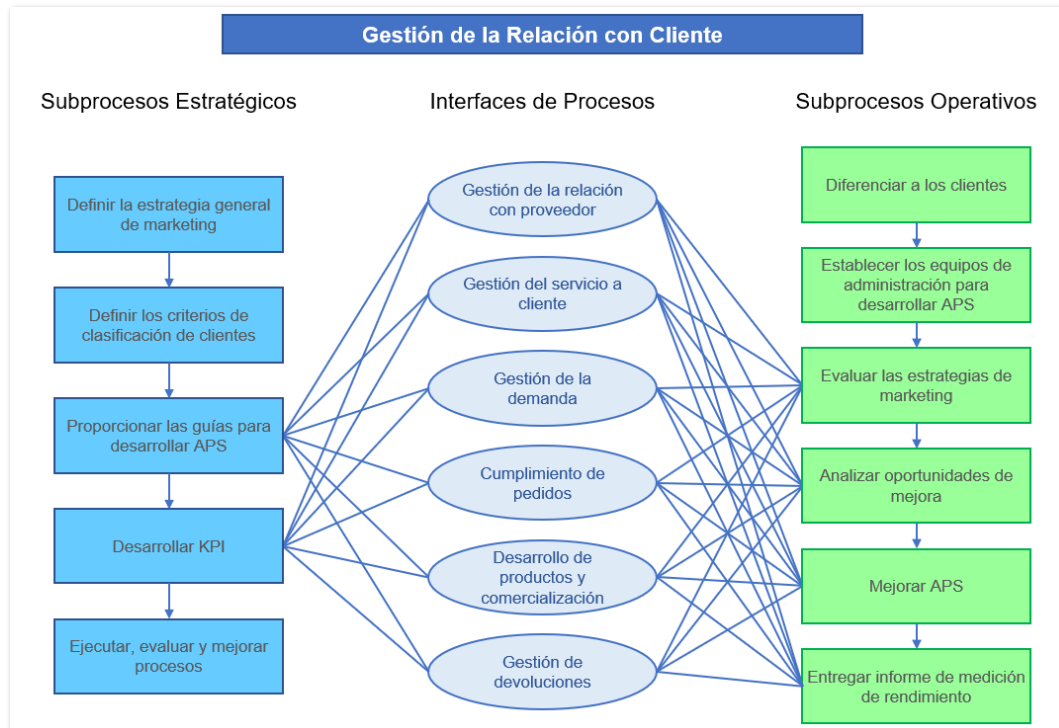
En este subproceso se proporciona las guías para desarrollar los APS. El equipo estudia diferentes alternativas, analizando el impacto de cada una en los costos operativos y los ingresos de la empresa. El objetivo es ayudar al equipo operativo a desarrollar APS que

aumente la rentabilidad de la empresa y satisfaga las necesidades de los clientes. Este subproceso debe interactuar con otros procesos.

El cuarto subproceso estratégico es desarrollar los KPIs. Estas métricas deben estar vinculado a la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente, y garantizar que todos los procesos se implementen para impulsar positivamente el logro de los KPIs.

Finalmente, el equipo ejecuta, evalúa y mejora los procesos.

Figura V.4: Gestión de la relación con cliente



Subprocesos operativos

A nivel operativo, el equipo operativo se encarga de desarrollar e implementar los APS, se compone de seis subprocesos. Primero, diferencia a los clientes de acuerdo con criterios desarrollados a nivel estratégico.

Luego, se establece los subequipos de administración para cada categoría de clientes. Estos equipos son grupos interdepartamentales de personas responsables de desarrollar y administrar los APS.

Cada equipo resume regularmente el rendimiento de ventas de productos para evaluar si la estrategia de marketing ejecutada es adecuada para los requisitos del mercado y del cliente. Además, debe medir qué tan bien encaja el proceso con otros procesos.

Según el resultado de evaluación interna, analiza oportunidades para reducir costos, aumentar las ventas y la calidad del servicio. Estas oportunidades pueden surgir en cualquier lugar, por lo que los equipos de clientes deben interactuar con otros procesos.

En el quinto proceso, mejorar los APS. De acuerdo con los resultados del análisis del paso anterior, se proponen medidas de mejora. Estas medidas a menudo requieren una

colaboración interfuncional e involucran otros procesos. Por lo tanto, es importante obtener la aceptación de la mejora de procesos de varios departamentos funcionales dentro de la empresa e implementarla de manera uniforme.

Finalmente, el equipo entrega a la gerencia un informe de medición del rendimiento del proceso. El informe puede reflejar los resultados de las operaciones del proceso y evaluar la satisfacción del cliente con la calidad de los productos y servicios. Al mismo tiempo, se recopilan mediciones de rendimiento de otros procesos para evaluar el funcionamiento general de la cadena de suministro.

5.2.2 Gestión de la relación con proveedor

Proporciona la estructura sobre cómo se desarrollarán y mantendrán las relaciones con los proveedores. Las asociaciones se desarrollan con un pequeño grupo central de proveedores y se mantienen relaciones más tradicionales con los demás. También necesita llegar a un acuerdo con los proveedores sobre los APS. El resultado deseado es una relación ganar-ganar donde ambas partes se benefician (Keely et al., 2001).

Subprocesos estratégicos

A nivel estratégico, el proceso de gestión de las relaciones con los proveedores proporciona el marco para gestionar las relaciones con los proveedores y se compone de cinco subprocesos (Véase la Figura V.5).

Primero, el equipo de proceso y la gerencia definen la estrategia de adquisición y modelo de cooperación con los proveedores para proporcionar guía de todo el proceso.

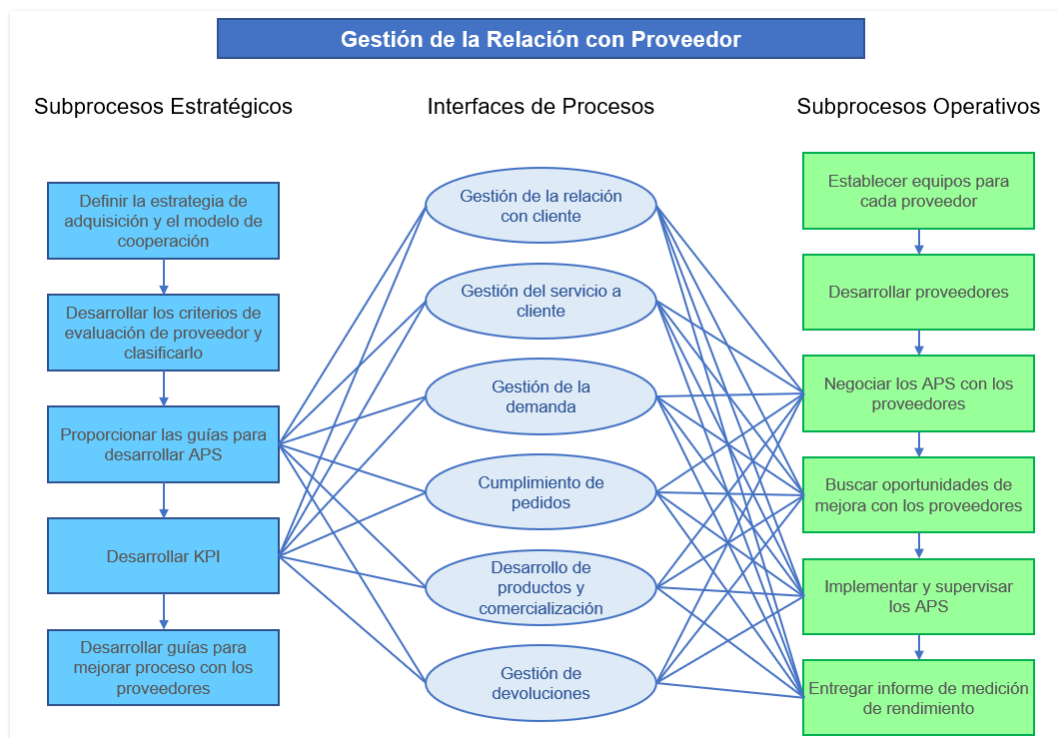
Luego, el equipo de proceso se encarga de desarrollar los criterios de evaluación de proveedor, que incluyen, entre otros: la ubicación geográfica del proveedor, las condiciones operativas, las capacidades de suministro, la calidad del producto y del servicio, qué tan bien se ajusta el modelo operativo del proveedor al modelo operativo de la empresa, y hasta el la cultura corporativa y las capacidades de innovación del proveedor. A continuación, clasifica a los proveedores de acuerdo con sus características y guía al equipo operativo para distinguir entre proveedores principales y proveedores generales.

El equipo proporciona las guías para desarrollar los APS. APS personalizado se aplica a los principales proveedores y APS estándar a los proveedores generales. Este proceso debe considerar el impacto de varias opciones de diferenciación en los costos de la empresa y la rentabilidad del proveedor. Al mismo tiempo, necesita interactuar con otros procesos y ser reconocido por departamentos multifuncionales, porque los APS involucran el proceso de cooperación entre los departamentos funcionales y proveedores en el futuro.

El cuarto paso es desarrollar los KPIs. Estas métricas deben reflejar el impacto del proveedor en los costos operativos de la empresa y la rentabilidad del proveedor. Los resultados de los KPI pueden proporcionar una base analítica para que la gerencia ajuste o mejore las estrategias de la cadena de suministro. El importante es que la gerencia debe implementar procesos que aumenten la rentabilidad de la cadena de suministro, no solo la rentabilidad de

una sola empresa (M.Lambert, 2014). Por lo tanto, el equipo del proceso debe desarrollar guías para compartir los beneficios de la mejora del proceso con los proveedores.

Figura V.5: Gestión de la relación con proveedor



Subprocesos operativos

A nivel operativo, se encarga de desarrollar y gestionar los APS. Primero, establece un equipo de operación para cada categoría de proveedor, que consista en un conjunto multifuncional de personas.

Luego, cada equipo busca socios potenciales en función de la categoría de proveedor de la que es responsable y los evalúa según los criterios desarrollados en el subproceso estratégico.

En el tercer subproceso operativo, el equipo negocia los APS con el proveedor identificado. Este proceso requiere la participación de otros procesos. Además, debe buscar oportunidades para aumentar las ventas, reducir costos y mejorar el servicio.

Una vez que se llega a un acuerdo con el proveedor, el equipo de gestión de proveedores es responsable de implementarlo y supervisarlos. Esto implica la interacción con otros procesos.

El equipo se encarga de informar sobre la finalización de los KPIs. Al mismo tiempo, cada equipo comunica regularmente los resultados o problemas de la cooperación con los proveedores al equipo de gestión de proveedores.

5.2.3 Gestión del servicio al cliente

Se encarga de administrar los APS. La información en tiempo real se proporciona al cliente a través de interfaces con las funciones de la empresa, como fabricación y logística. El objetivo

es resolver los problemas antes de que afecten al cliente. La gestión de la relación con cliente define las categorías de productos y servicios que una empresa puede ofrecer a sus clientes, mientras la gerencia del servicio al cliente se encarga de desarrollar los procesos para entregar estos productos y servicios (Keely et al., (2001).

Subprocesos estratégicos

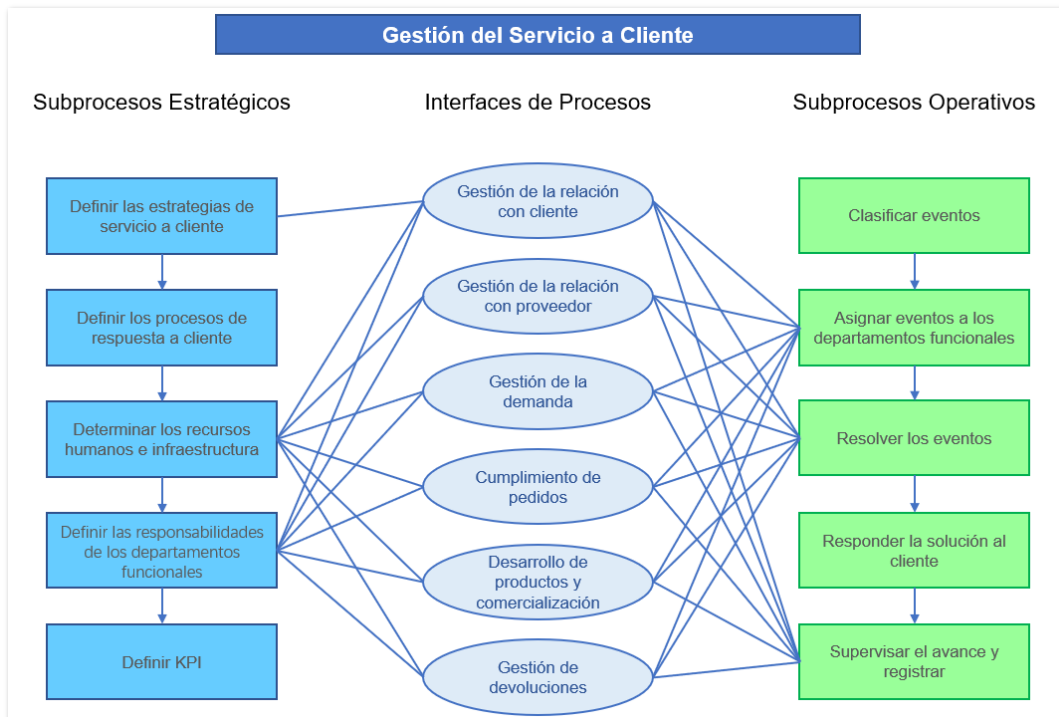
A nivel estratégico, la gestión del servicio al cliente tiene cinco subprocesos. En primer lugar, el equipo del servicio al cliente y la gerencia definen las estrategias del servicio al cliente basada en el APS desarrollado en el proceso de gestión de la relación con el cliente (Véase la Figura V.6).

Luego, el equipo define los detalles del servicio al cliente, a saber, los eventos como entrega, devolución y reparación, y cómo se recibe y procesa la información del cliente. La salida de este subproceso son los procesos de respuesta correspondiente para cada servicio.

El tercer subproceso es determinar los recursos humanos e infraestructura necesaria para ejecutar cada proceso de atención al cliente, y definir las responsabilidades de cada departamento funcional y las formas de comunicarse y coordinarse entre sí.

Por último, define los KPIs que midan la calidad del servicio al cliente. Estos indicadores pueden reflejar problemas en la gestión de APS a la gerencia y ayudarlos a tomar decisiones de mejora.

Figura V.6: Gestión del servicio a cliente



Subprocesos operativos

A nivel operativo, el equipo del servicio al cliente se encarga de dar respuesta a los eventos internos y externos, se compone de cinco subprocesos. Primero se clasifica el problema o

necesidad del cliente según el tipo de eventos definidos a nivel estratégico. La identificación correcta del problema es un requisito previo para resolverlo de manera eficiente.

Luego, el equipo asigna el problema a los departamentos funcionales correspondientes y obtiene sus confirmaciones. Este proceso interactúa con otros procesos.

Los departamentos funcionales se encargan de resolver los eventos y comunicar el resultado al equipo de servicio al cliente. El equipo comunica con los clientes individualmente para evitar la información confusa debido a que múltiples departamentos comunican con los clientes por separado.

Finalmente, el equipo supervisa todo el proceso para conocer el avance del servicio y cómo se resuelve el problema. Además, registra el evento en la base de datos para referenciarlo en futuro y analizar oportunidades de mejora potencial.

5.2.4 Gestión de la demanda

Se encarga de balancear los requisitos de los clientes con las capacidades de la cadena de suministro. Con esto, la gerencia puede hacer coincidir la oferta con la demanda de manera proactiva y ejecutar el plan con interrupciones mínimas. El proceso no se limita a la previsión, también incluye sincronizar la oferta y la demanda, reducir la variabilidad y aumentar la flexibilidad (M.Lambert, 2014).

Subprocesos estratégicos

El proceso de gestión de la demanda define un marco para pronosticar la demanda y sincronizar la información de la cadena de suministro (Véase la Figura V.7). Primero, el equipo de proceso define las guías para pronosticar la demanda, que incluyen niveles de pronóstico y horizontes de tiempo. Defina también las fuentes de datos requeridas, incluidos, entre otros: datos históricos de ventas, tamaño del mercado, cambios estacionales en la demanda, promociones de la empresa, vacaciones, crecimiento de la demanda, etc. Las diferentes categorías de productos deben utilizar diferentes criterios de pronóstico.

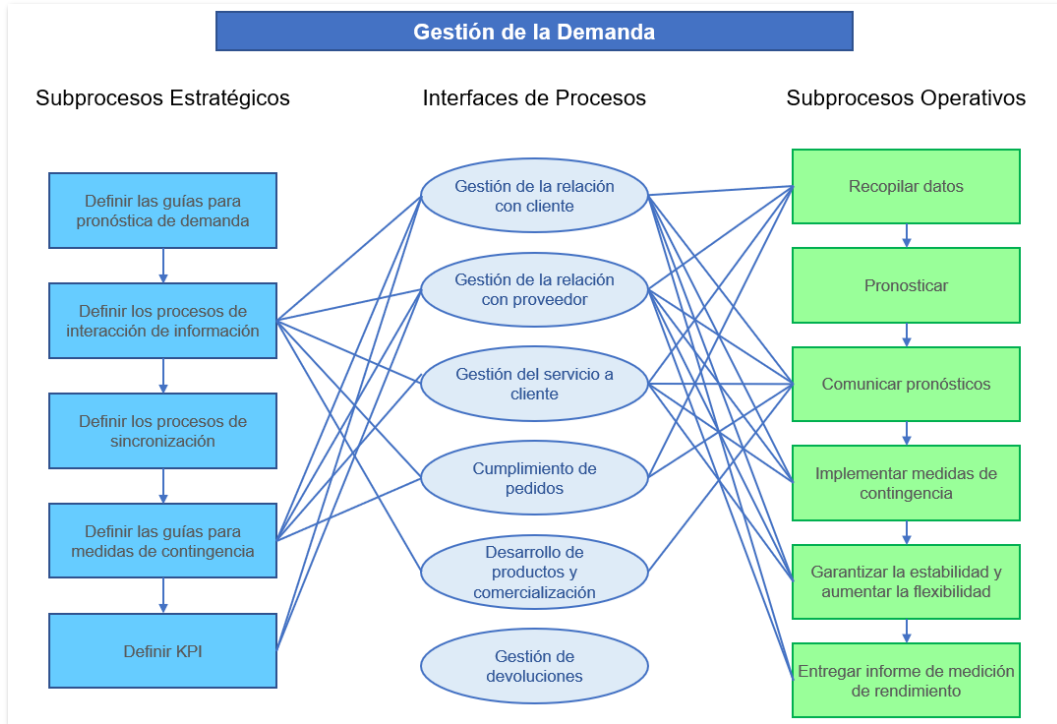
El segundo subproceso es el proceso de definición de la interacción de la información. Las funciones relevantes deben proporcionar datos al equipo del proceso, que luego comunica el pronóstico a los otros equipos del proceso involucrados.

Luego, el equipo define los procesos de sincronización con el objetivo de hacer coincidir los pronósticos de demanda con las capacidades internas y externas de suministro y distribución de productos. Para ello, necesita conocer la capacidad disponible de cada nodo de la cadena de suministro, por ejemplo, la capacidad de suministro de los proveedores y el nivel de inventario de los distribuidores.

El cuarto paso requiere que el equipo desarrolle guías para que el proceso operativo tome medidas de emergencia cuando la oferta y la demanda estén desequilibradas. Esta guía debe tener en cuenta el APS desarrollado en el proceso de gestión de relación con cliente y el proceso de gestión de relación con proveedor. Además, los equipos de servicio al cliente deben comprender estas guías para poder responder adecuadamente a los clientes cuando se produzcan interrupciones en el suministro.

Finalmente, al igual que otros procesos, el equipo desarrolla los KPIs para medir y supervisar el desempeño del proceso. Estas métricas deben concuerdan con los KPIs en el proceso de gestión de relación con cliente y gestión de relación con proveedor.

Figura V.7: Gestión de la demanda



Subprocesos operativos

A nivel operativo, el equipo primero recopila los datos necesarios según las guías de pronóstico desarrolladas a nivel estratégico. Este proceso se requiere comunicación con los departamentos funcionales relevantes e interacción con la gestión de relaciones con cliente, la gestión del servicio al cliente y cumplimiento de pedidos. Luego, el equipo hace predicciones basadas en los datos recopilados y ajusta el pronóstico a lo largo del tiempo en función de las condiciones reales.

A continuación, el equipo envía los resultados del pronóstico a los departamentos funcionales relativos para que puedan formular planes de negocio futuros, como compras, almacenamiento y desarrollo de nuevos productos. Estos planes deben estar en línea con la estrategia general de la empresa, de modo que este proceso debe interactuar con otros procesos.

Cuando tiene lugar un desequilibrio importante entre la oferta y la demanda, el equipo debe manejarlo de acuerdo con las medidas de contingencia definidas a nivel estratégico para evitar problemas de llegada al cliente y minimizar las pérdidas.

Otra responsabilidad importante de la gestión de la demanda es garantizar la estabilidad del inventario y aumentar la flexibilidad de respuesta ante eventos inciertos. Para ello, el equipo debe interactuar con la gestión de relación con proveedor, la gestión de relación con cliente y la gestión de servicio al cliente.

Finalmente, el equipo se encarga de completar el informe de KPIs, cuyos resultados reflejan el impacto del pronóstico en los resultados de las operaciones en toda la cadena de suministro, y comunicarlo a los equipos de gestión de relación con cliente y gestión de relación con proveedor.

5.2.5 Cumplimiento de pedidos

Incluye todas las actividades necesarias para diseñar una red y permitir que una empresa satisfaga las demandas de los clientes mientras minimiza el coste total de entrega. Si bien gran parte del trabajo real será realizado por la función de logística, debe implementarse de manera transversal y desarrollar asociaciones con miembros clave de la cadena de suministro (Keely et al., (2001). El objetivo es desarrollar un proceso continuo desde los diversos segmentos de clientes hasta la organización y luego a sus proveedores (M.Lambert, 2014).

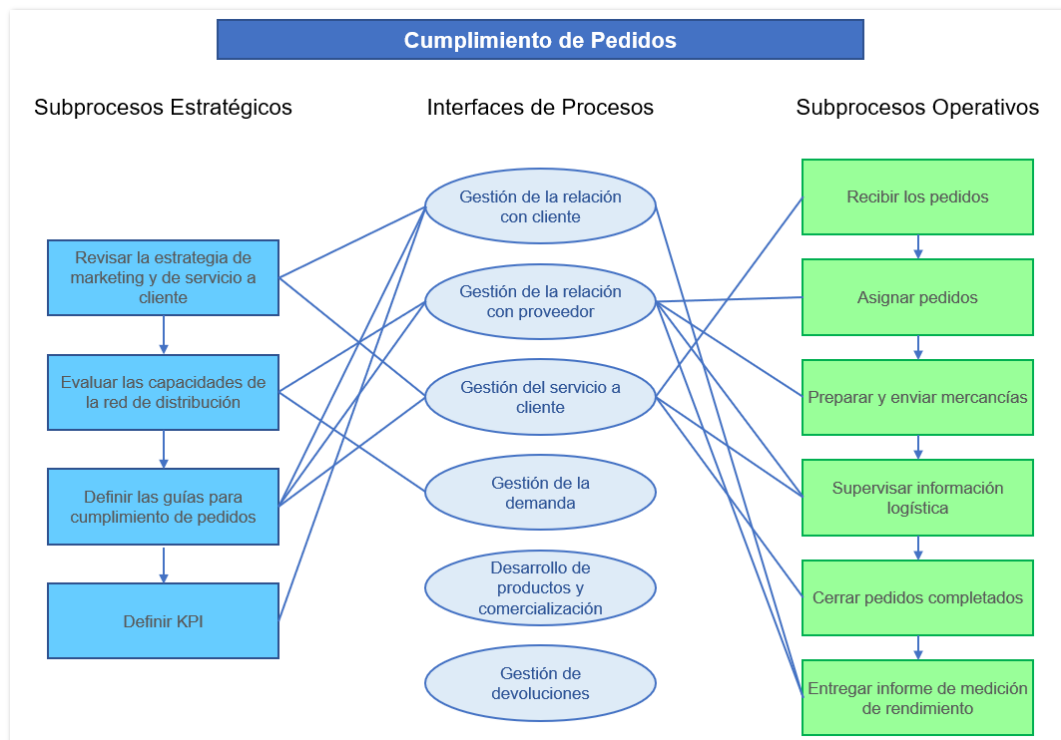
Subprocesos estratégicos

En el nivel estratégico, de acuerdo con la estrategia de la cadena de suministro y la capacidad de la red de distribución, desarrolla el proceso de cumplimiento de pedidos, incluidos cuatro subprocesos (Véase la Figura V.8).

El equipo primero revisa la estrategia de marketing desarrollada en el proceso de gestión de la relación con el cliente y la estrategia de servicio desarrollada en el proceso de gestión del servicio al cliente para aclarar los objetivos del proceso de entrega de pedidos.

El segundo paso es evaluar las capacidades de la red de distribución, incluidas las capacidades de suministro de los proveedores, las capacidades de la infraestructura logística.

Figura V.8: Cumplimiento de pedidos



Las capacidades deben ser capaces de satisfacer la demanda de la cadena de suministro. Además, se debe considerar la ubicación de los proveedores y almacenes de tránsito, rutas y métodos de transporte opcionales. Por lo tanto, el proceso debe interactuar con la gestión de relaciones con los proveedores.

El siguiente paso es desarrollar las guías para cumplimiento de pedidos, desde recibir el pedido del cliente, preparar el pedido hasta entregar los productos al cliente, y las guías para la elección del método de logística. Este subproceso necesita interactuar con el proceso de gestión de relación con el cliente y gestión del servicio al cliente. Además, algunos artículos son enviados directamente por el proveedor a cliente y, por lo tanto, también requieren la interacción con el proceso de gestión de relación con proveedor.

Finalmente, el equipo define los KPIs relacionados con el cumplimiento de pedidos, indicadores típicos como la tasa de finalización de pedidos, la tasa de entrega a tiempo. Estas métricas deben concuerdan con los KPIs en el proceso de gestión de relación con cliente.

Subprocesos operativos

A nivel operativo, se definen pasos específicos para el cumplimiento de pedidos. Primero, los pedidos son recibidos por el sistema de servicio al cliente y luego se muestran en el sistema de gestión de pedidos, donde el equipo operativo puede verlos.

A continuación el equipo operativo busca el almacén con el inventario disponible más cercano al cliente según el contenido del pedido. El subequipo del dicho almacén se encarga de picking y packing y luego seleccionar el método logístico adecuado de acuerdo con las guías establecidas a nivel estratégico y enviar las mercancías. Para las mercancías enviados directamente por los proveedores, el equipo operativo es responsable de enviar la información del pedido a los proveedores.

Luego, el equipo necesita supervisar la información logística y comunicarla al equipo de servicio al cliente. Una vez completada la transacción, cierra el pedido.

Finalmente, el equipo se encarga de presentar informes de KPIs, cuyos resultados reflejan la confiabilidad de la distribución de la cadena de suministro. Además, necesita comunicar los resultados a los equipos de procesos relevantes.

5.2.6 Desarrollo de productos y comercialización

Proporciona la estructura para desarrollar y comercializar productos en conjunto con clientes y proveedores. La implementación efectiva del proceso no solo permite a la gerencia coordinar el flujo eficiente de nuevos productos a lo largo de la cadena de suministro, sino que también ayuda a otros miembros de la cadena de suministro con el aumento gradual de la fabricación, la logística, el marketing y otras actividades necesarias para respaldar la comercialización del producto (M.Lambert, 2014).

Subprocesos estratégicos

En el nivel estratégico, proporciona el marco para desarrollar productos nuevos y comercializarlos (Véase la Figura V.9). Primero, el equipo de proceso revisa las estrategias de marketing y la demanda del mercado para determinar un plan inicial de desarrollo del producto.

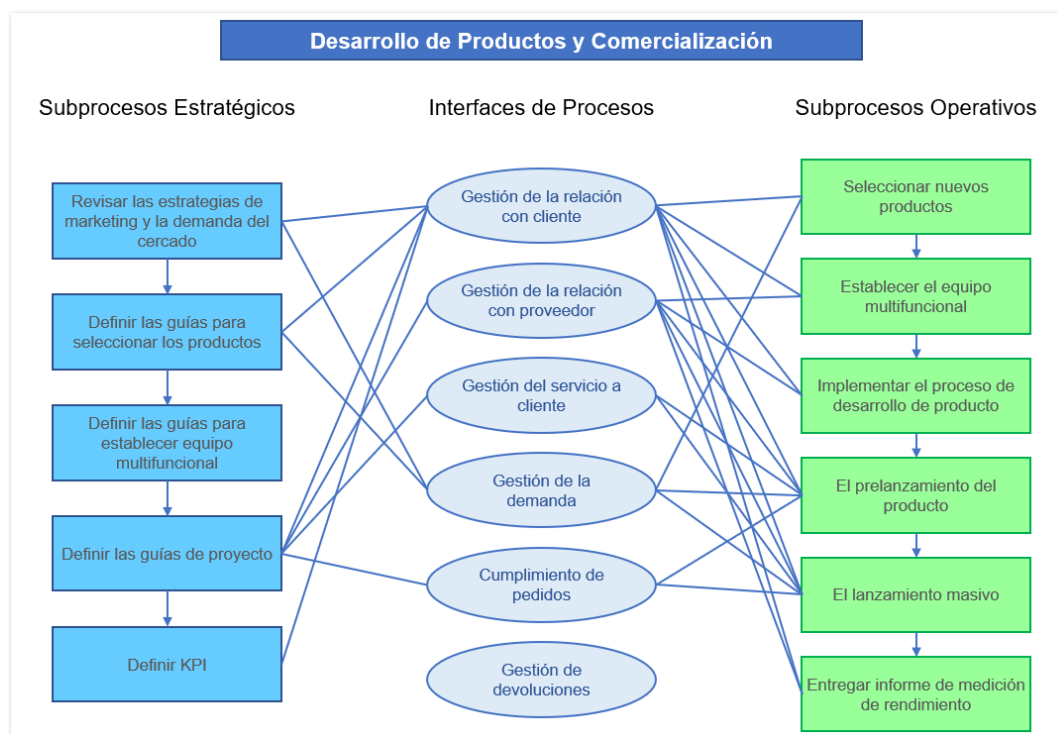
Luego, el equipo desarrolla las guías para seleccionar los productos objetivos. Los contenidos que deben considerarse incluyen, entre otros: la demanda del mercado, el comportamiento de compra de consumidores, la rentabilidad del producto, los proveedores potenciales, la competencia en el mercado y las restricciones legales sobre la venta del producto.

El tercer subproceso estratégico es desarrollar las guías para la selección de miembros calificados del equipo de desarrollo de productos multifuncional. Estos miembros deben estar familiarizados con la demanda del mercado, los procesos de establecer relaciones con los proveedores y de desarrollar clientes.

A continuación, el equipo desarrolla las guías del proyecto para el desarrollo del producto y la comercialización. Las consideraciones incluyen el ciclo de desarrollo, los requisitos humanos y de recursos e instalaciones, la selección de proveedores, la estrategia de distribución, la estrategia de precios, la estrategia de marketing, el presupuesto de marketing, los objetivos de ventas a largo plazo, etc. Este subproceso debe interactuar con otros procesos para garantizar que no entre en conflicto con la estrategia general de la cadena de suministro.

Finalmente, defina KPIs para medir los resultados de promoción de nuevos productos. Las métricas típicas pueden ser las ganancias del producto, las ventas del primer año, la tasa de crecimiento de las ventas. Estas métricas deben concuerdan con los KPIs en el proceso de gestión de relación con cliente.

Figura V.9: Desarrollo de productos y comercialización



Subprocesos operativos

El primer paso a nivel operativo es que el equipo seleccione nuevos productos con demanda de mercado y valor de monetización en base a las guías establecidas por el proceso estratégico. Este subproceso debe interactuar con el proceso de relación con el cliente y el proceso de gestión de la demanda para realizar una investigación en la que comprende las necesidades o intenciones de compra de clientes.

Luego, de acuerdo con el segmento de productos, establece un equipo de desarrollo de productos multifuncional cuyos miembros deben estar familiarizados con el área de productos para que este equipo pueda formular de manera eficaz las estrategias de desarrollo de productos.

Una vez que se establece el equipo del proyecto, el proceso de desarrollo del producto se puede implementar de acuerdo con las guías de desarrollo del proyecto establecidas en el nivel estratégico. Los equipos deben ser la relación con los proveedores potenciales lo antes posible para involucrarlos en el proceso de desarrollo del producto. De esta forma se pueden desarrollar mejor estrategias como compras, precio, distribución, mercadeo y servicio postventa, y al mismo tiempo, es más probable evitar la invalidación del trabajo.

El cuarto subproceso es el prelanzamiento del producto al mercado. Durante esta fase, el equipo determina en qué almacenes crear el inventario inicial, desarrolla un plan de marketing para el lanzamiento de nuevos productos, crea un equipo de ventas si es necesario y realiza encuestas sobre la satisfacción del cliente con el producto, etc.

El siguiente paso es el lanzamiento masivo del producto al mercado. El equipo desarrolle un plan de ventas a largo plazo basado en ventas anteriores y comentarios del mercado.

Finalmente, el equipo mide el desempeño del proceso a través de los KPIs desarrolladas a nivel estratégico y comunica los resultados a los equipos de gestión de relación con cliente y gestión de relación con proveedor.

5.2.7 Gestión de devoluciones

Se encarga de las actividades relacionadas con las devoluciones y la logística inversa dentro de la empresa y entre los miembros clave de la cadena de suministro. La implementación de este proceso puede reducir el costo de la logística inversa y administrar los recursos reutilizables (M.Lambert, 2014). En el ámbito del comercio electrónico, el proceso involucra principalmente devoluciones, cambios y reparaciones provocados por problemas de calidad del producto o insatisfacción con el producto (Véase la Figura [V.10](#)).

Subprocesos estratégicos

A nivel estratégico, el equipo primero define las causas de la logística inversa. Por ejemplo, problemas de calidad, el producto no coincide con la descripción, el cliente no está satisfecho con el producto, las reparaciones, etc. Este subproceso interactúa con la gestión del servicio al cliente para comprender las necesidades del cliente, también con la gestión de la relación con los proveedores para llegar a un acuerdo con los proveedores.

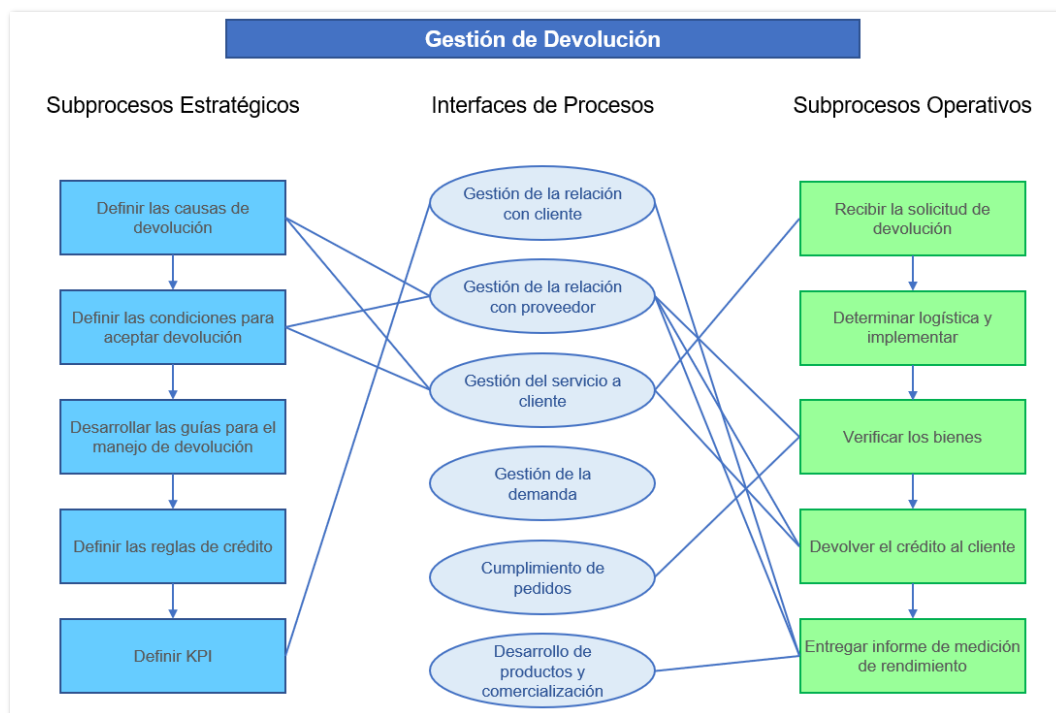
Luego, el equipo desarrolla las condiciones para aceptar la logística inversa. Por ejemplo, el tiempo permitido para devolver o cambiar los bienes después de recibirlos, las categorías de bienes que se permite devolver o cambiar, si el cliente debe pagar el flete, etc. Este subproceso interactúa con la gestión del servicio al cliente para que los clientes conozcan estos términos antes de comprar, también interactúa con la gestión de relación con los proveedores para llegar a un acuerdo con los proveedores.

El tercer subproceso es desarrollar las guías para el manejo de productos de logística inversa. Las disposiciones típicas incluyen: devolución al proveedor por problemas de calidad, devolución al almacén adyacente sin problemas de calidad, devolución al centro de mantenimiento del producto, etc. El principio es minimizar los costos de logística inversa.

En el cuarto paso, el equipo desarrolla las reglas de crédito relacionadas con el proceso de devolución, que deben acordarse con el proveedor, el cliente y el departamento de finanzas corporativas con respecto al proceso de devolución, plazos, etc. para los bienes involucrados.

Normalmente, el proceso de devolución aumentará negativamente la rentabilidad de la cadena de suministro. Por lo tanto, el último paso también es definir KPI como la tasa de devolución, el costo de logística, etc. y comunicarlos a gestión de relación con cliente y gestión de relación con proveedor. Estas métricas se pueden utilizar para analizar la causa raíz de las devoluciones y ayudar a la cadena de suministro a realizar mejoras.

Figura V.10: Gestión de devolución



Subprocesos operativos

A nivel operativo, el equipo de procesos se encarga de las actividades diarias de devoluciones. El primero es recibir la solicitud de devolución de clientes, que generalmente se comunica a través del proceso de gestión de servicio al cliente.

Luego, el equipo determina el método de logística adecuado en función de las guías desarrollada en el proceso de estrategia y lo implementa.

En el extremo receptor de devolución, se verificará los bienes devueltos para determinar que coincidan con la información descrita en la solicitud de devolución. Además, puede ser necesaria la interacción con el proceso de cumplimiento de pedidos y el proceso de gestión de relación con proveedor.

Una vez que se confirma la recepción de los bienes, el crédito se devuelve al cliente correspondiente. Este subproceso puede involucrar comunicación financiera con proveedores y comunicación con clientes a través del proceso de servicio al cliente.

Finalmente, el equipo es responsable de presentar los informes de desempeño del proceso. Los resultados se utilizan para mejorar los productos y los procesos de gestión relacionados.

5.3 Desarrollo de los procesos de gestión de relaciones con clientes y gestión de relaciones con proveedores para JD.com

5.3.1 Gestión de relaciones con clientes

1. Llegar a clientes potenciales

JD.com, al entrar en el mercado de comercio electrónico español como una nueva plataforma online, el primer paso para construir una relación con los clientes es llamar su atención, lo que debe lograrse a través de estrategias de marketing específicas.

Con este fin, el equipo de gestión de relaciones con los clientes primero debe realizar una investigación de mercado con el fin de tener una comprensión integral de las necesidades de los consumidores y los grupos de consumidores. Incluyendo pero no limitado a lo siguiente:

- Distribución de la densidad de población
- Composición por edades de la población
- Composición de los gastos personales o del hogar
- Hábitos y comportamientos de consumo de los clientes objetivo
- Características de los usuarios de compras en línea
- Pasatiempos e intereses
- Motivación de consumo
- Poder adquisitivo

Luego desarrollar la estrategia de publicidad correspondiente y los canales de promoción. Además de la propia plataforma de comercio electrónico de JD.com, las aplicaciones móviles que se utilizan ampliamente en la vida social son los mejores canales que se pueden aprovechar, como Instagram y Facebook.

El tercero es construir una buena imagen de marca de acuerdo a sus propias ventajas. Como se analizó anteriormente, la mayor ventaja de JD.com es su eficiente sistema logístico y la garantía de calidad del producto, que puede ser la principal estrategia publicitaria.

2. Crear una plataforma de compras.

En la actualidad, en las calles de las principales ciudades de España se pueden ver pequeños comercios regentados por chinos, en los que se venden principalmente productos de primera necesidad, como ropa, productos de plástico, utensilios de cocina, material de oficina, etc. Los precios de estos artículos suelen ser más bajos que los productos locales españoles, pero son ligeramente inferiores en términos de calidad y apariencia del producto. Por otro lado, estas tiendas suelen operar en un entorno más oscuro con pasillos estrechos y estantes abarrotados. Además, los clientes suelen pasar mucho tiempo buscando los artículos que quieren comprar.

Figura V.11: Entorno de los pequeños comercios chinos en España



Fuente: zamoranews.com

La ventaja de la plataforma de compras online es que puede usar tecnología digital para proporcionar a los clientes un motor de búsqueda, lo cual es conveniente para que los usuarios encuentren rápidamente el objetivo. Al mismo tiempo, en las páginas de visualización del producto, un diseño racional de acuerdo con los hábitos de usuarios es conveniente para que los usuarios exploren y encuentren productos, y ofrecer información perfecta de productos y efectos visuales atractivo a través de Multimedialidad, digitalización y hipertextualidad para ganar el favor de los consumidores.

En este proceso, el equipo debe interactuar profundamente con el departamento técnico de JD.com para optimizar continuamente el contenido, las funciones, operabilidad y los efectos visuales de la plataforma de compras.

3. Convertir a los clientes potenciales en clientes reales

Cuando los usuarios navegan o compran productos en una plataforma online, generalmente registran una cuenta personal. Esta es una forma importante de fortalecer la relación de

compra con clientes potenciales. Con este fin, además de recopilar información personal de los clientes, como sexo, edad, ocupación, etc., el equipo de gestión de relaciones con los clientes también debe prestar atención a la historial de navegación de la página de los clientes, como los productos vistos, la cantidad de vistas de productos similares, genera compra o no, etc.

JD.com se puede administrar y analizar estos datos de manera efectiva con la ayuda de sus logros en los campos de la tecnología de nube y la inteligencia artificial, lo que permitirá a mejorar la comprensión del comportamiento de compra del cliente. Incluyendo los siguientes aspectos:

- Necesidades de compra recientes de los consumidores
- Frecuencia de compra y consumo de productos específicos (como alimentos)
- Estilo de producto favorito
- Un nivel aceptable de precios de los productos (nivel de consumo)
- El proceso de decisión de compra.

A través del estudio del comportamiento de los usuarios, se puede mostrar con mayor precisión los productos favoritos a los usuarios cuando navegan la próxima vez por las páginas, lo que resulta en aumentación de la probabilidad de consumo real y la conversión de los clientes potenciales en clientes reales.

4. Establecer la relación y mantener fidelización

La primera experiencia de compra del cliente y la satisfacción con el proceso de transacción y el servicio posventa son factores importantes que hacen que los clientes cambien de consumo único a consumo a largo plazo y consumo repetido. Para hacer esto, el equipo debe trabajar con otras funciones para:

- Conozca los precios de sus competidores. Los precios competitivos son especialmente importantes porque los consumidores generalmente se enfocan primero en el precio cuando compran un producto, e Internet hace que el proceso de comparar precios de diferentes vendedores sea muy fácil. El proceso requiere comunicación con el departamento de marketing.
- Garantizar la calidad del producto. Después de que los consumidores reciben el producto, la experiencia de usarlo directamente determina si realizarán una segunda compra. La buena calidad se puede mantener en gran medida la fidelización del cliente. Este proceso requiere comunicación con los equipos de compras y control de calidad.
- Proporcionar servicio tanto durante la venta como posventa. Una vez que los consumidores envían un pedido, permítales verificar el estado de procesamiento del pedido en la página web, como cargado, enviado, hora estimada de llegada, etc. Por otro lado, es necesario establecer un equipo de servicio postventa y soporte técnico para hacer frente a los problemas encontrados por los consumidores durante el uso de los

productos, también incluidos los requisitos de reemplazo y devolución del producto. El proceso requiere interactuar con el equipo de atención al cliente y logística.

- Políticas de membresía y promociones. La estrategia de membresía existente de JD.com permite a los usuarios disfrutar de más beneficios, como envío gratis y comprar el mismo producto a un precio más bajo. Estas ofertas permiten a los consumidores priorizar la plataforma de compras de JD.com cuando compran productos y aumentar su frecuencia de compras. Además, el equipo debe conocer las fiestas y costumbres de España y sus distintas comunidades autónomas para poder desarrollar las correspondientes promociones festivas. A través de estos métodos, los consumidores pueden aumentar su amor por la marca JD.com. El proceso requiere comunicación con el equipo de atención al cliente y marketing.

5. Analizar resultados y desarrollar estrategias de mejora

Finalmente, el equipo debe medir la efectividad de la ejecución del proceso de la gestión de relación con clientes mediante el desarrollo de KPI. Estas métricas deben estar alineadas con la estrategia de la cadena de suministro, poder evaluar cada subproceso en el proceso, ser integrales y guiadas por datos. Luego, formule estrategias de mejora basadas en los resultados de la evaluación de los KPI. La siguiente tabla se presenta los KPI y sus descripciones para el proceso de gestión de relaciones con clientes:

Desarrollo de clientes	Tasa de crecimiento de visitas al sitio web	$\frac{\text{Flujos de visitas a páginas}}{\text{Flujos de visitas a páginas en el mes pasado}} \times 100\%$
	Tasa de crecimiento de clientes	$\frac{\text{Número de nuevos clientes registrados}}{\text{Número total de clientes el mes pasado}} \times 100\%$
	Tasa de abandono de clientes	$\frac{\text{Número de clientes que cancelaron sus cuentas}}{\text{Número total de clientes el mes pasado}} \times 100\%$
	Tasa de crecimiento de membresías	$\frac{\text{Número de nuevas membresías registradas}}{\text{Número total de membresías el mes pasado}} \times 100\%$
	Tasa de abandono de membresías	$\frac{\text{Número de membresías que cancelaron sus cuentas}}{\text{Número total de membresías el mes pasado}} \times 100\%$
Las compras de la plataforma	Tasa de compra	$\frac{\text{El número de productos pagados}}{\text{La cantidad de veces que se vio el producto}} \times 100\%$
	Tasa de retorno	$\frac{\text{Cantidad de productos de retorno}}{\text{Ventas de productos}} \times 100\%$
	Tipo de cambio	$\frac{\text{Cantidad de productos de cambio}}{\text{Ventas de productos}} \times 100\%$

Experiencia en compras	La satisfacción del cliente	Obtenga evaluación de los clientes sobre la experiencia de compra y cada servicio en forma de cuestionario.
	Tasa de quejas	$\frac{\text{Número de clientes que se quejan}}{\text{Número total de clientes}} \times 100\%$
Tramitación de problemas de clientes	Puntualidad en la resolución de problemas.	$\frac{\text{Número de respuestas a los problemas de los clientes en 24 horas}}{\text{Número total de problemas}} \times 100\%$
	Tasa de resolución de problemas	$\frac{\text{Número de problemas resueltos en 24 horas}}{\text{Número total de problemas}} \times 100\%$
	Eficacia de la resolución de problemas.	Se refiere a la satisfacción de clientes con la tramitación de problemas, reflejada en forma de calificaciones de los clientes.

5.3.2 Gestión de relaciones con proveedores

1. Categorizar proveedores

Debido a la gran variedad de productos vendidos en la plataforma de compras JD.com, que involucra a una gran cantidad de proveedores, y las características de los proveedores son muy diferentes, el equipo ejecutivo primero debe clasificar a los proveedores para facilitar la gestión posterior.

Al clasificar a los proveedores, se deben considerar por separado los siguientes aspectos:

- **Categoría de productos**

Categorice a los proveedores de acuerdo con las categorías de productos que se pueden vender en JD.com, como ropa, alimentos, productos electrónicos, etc.

- **Tamaño del proveedor**

Start-ups, tales empresas son de pequeña escala, con pocas categorías de productos, poca conciencia de marca y falta de operaciones de marketing. Necesitan confiar en la plataforma de JD.com para el desarrollo.

Empresas en desarrollo, tales empresas tienen una cierta escala de producción, el desarrollo de productos es relativamente maduro e inicialmente han formado sus propias

estrategias de marketing. Necesitan aprovechar la plataforma de JD.com para expandir el conocimiento de sus marcas.

Grandes y medianas empresas, tales empresas son de gran escala, tienen una amplia variedad de productos y tienen un alto reconocimiento de marca. Han desarrollado sus propias estrategias de marketing únicas y múltiples canales de venta, y tienen una asociación equitativa con JD.com.

- **Tipos de tiendas online**

De acuerdo con los tipos de tiendas en línea existentes en la plataforma Jingdong, se realizan las siguientes clasificaciones:

Tienda principal. Las marcas internacionales o los distribuidores autorizados en exclusiva pueden abrir una Brand Flagship Store.

Tienda franquiciada de marca. Los distribuidores franquiciados de marca pueden abrir una tienda franquiciada de marca.

Tienda minorista con franquicia. Las entidades con cartas de autorización de más de una marca pueden abrir una Tienda Minorista Franquiciada.

2. Desarrollar una estrategia de gestión de proveedores

De acuerdo con el modo de operación B2C actualmente implementado principalmente por JD.com, existen dos opciones para la cooperación con los proveedores:

- **Ventas directas.** JD.com obtiene productos de proveedores de forma centralizada y vende directamente a los clientes a través de la plataforma online y los canales móviles de la empresa. Este enfoque requiere que el equipo de gestión de relaciones con proveedores desarrolle una estrategia de gestión de proveedores e interactúe con el departamento de compras para desarrollar acuerdos de compra de proveedores.
- **Markplace:** los vendedores externos venden productos directamente a los clientes a través de la plataforma de JD.com. Estos vendedores también pueden utilizar las instalaciones de logística, los sistemas de almacenamiento y otros servicios de JD.com, y combinar las estrategias de marketing de JD.com para promocionar productos. Este método requiere que el equipo desarrolle la estrategia de gestión de proveedores de terceros, interactúe con el departamento de operaciones técnicas para desarrollar el acuerdo para que los proveedores ingresen a la plataforma de compras e interactúe con el departamento de logística y el departamento de almacenamiento para desarrollar el acuerdo de servicios de logística y almacenaje.

Además, el equipo ejecutivo debe formular las estrategias de gestión con proveedores correspondientes de acuerdo con las características o clasificación de los proveedores.

3. Llegar a proveedores potenciales

La cooperación con los proveedores es un proceso de selección bidireccional: por un lado, el equipo ejecutivo busca proveedores potenciales de acuerdo con las necesidades del mercado de consumo y, por otro lado, los proveedores también eligen plataformas online para la

cooperación en la venta de mercancías. Durante el proceso de selección de proveedores, se debe considerar lo siguiente:

- **Calidad.** Vender productos de alta calidad es el primer paso para establecer una buena imagen de marca y también es la razón por la cual JD.com ha podido crecer rápidamente en el pasado. Por ello, a la hora de elegir un proveedor, lo primero que hay que evaluar es la calidad de sus productos.
- **Precio.** El precio de compra de productos es un factor importante para determinar los costos operativos, especialmente para el modelo de Ventas directas.
- **Localización.** La ubicación de los proveedores afecta directamente los costos de envío y los tiempos de entrega, y los proveedores locales pueden brindar una mayor flexibilidad para el abastecimiento y la entrega.
- **Capacidad de suministro.** La alta capacidad de suministro se puede ser más flexible para hacer frente a las fluctuaciones de la demanda del mercado. Las ventas de muchos tipos de productos se verán afectadas por festivales y temporadas. Garantizar un suministro suficiente de productos puede ofrecer a los clientes una mejor experiencia de compra, lo que es aún más importante cuando JD.com ingresa a un mercado de consumo desconocido.

4. Convertir a proveedores potenciales en proveedores reales

En esta etapa, JD.com establecerá asociaciones formales con proveedores. El equipo ejecutivo es responsable de firmar los acuerdos de cooperación relevantes con los proveedores, registrar la información comercial en la plataforma, establecer una tienda virtual online, preparar el inventario de acuerdo con los pronósticos de la demanda del mercado y, finalmente, lanzar productos en la plataforma de compras.

5. Mantener la relación con proveedores

En primer lugar, la cooperación a largo plazo con los proveedores debe basarse en la rentabilidad de ambas partes, que se refleja en precios justos de compra de productos, tarifas razonables de administración de plataformas, tarifas de servicios de logística y almacenamiento y otras tarifas de servicios técnicos de información para terceros. En este sentido, el equipo ejecutivo debe interactuar con los departamentos de gestión, compras, almacenamiento, logística, tecnología.

En segundo lugar, se fortalece la dependencia de los proveedores de JD.com a través del soporte de datos. JD.com debe utilizar sus logros en el campo de la tecnología de la información, como análisis de big data, inteligencia artificial, etc., para ayudar a los comerciantes a desarrollar estrategias de marketing que se adapten a las necesidades del mercado, aumenten las ventas y reduzcan los costos operativos. Este subproceso requiere que el equipo ejecutivo interactúe con los departamentos técnico y de marketing.

6. Analizar resultados y desarrollar estrategias de mejora

Finalmente, evalúe las operaciones de los proveedores en la plataforma. De acuerdo con la experiencia acumulada por JD.com en el campo del comercio electrónico durante muchos años,

el equipo ejecutivo desarrolla el sistema de evaluación de proveedores y es responsable de evaluar el estado de operación de los proveedores en la plataforma y luego desarrollar nuevas estrategias para cooperacione posteriores, como mantener la cooperación existente, hacer sugerencias para mejorar o terminar la cooperación.

Calidad	Tasa de defectos del producto	$\frac{\text{Número de productos defectuosos}}{\text{Número total de unidades ensayadas}} \times 100\%$
	Tasa de quejas de clientes	$\frac{\text{Número de quejas de clientes contra proveedores}}{\text{Número de transacciones de la plataforma}} \times 100\%$
Entrega	Tasa de entrega a tiempo	$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100\%$
	Tasa de precisión de entrega	$\frac{\text{Número de pedido entregada con precisión}}{\text{Número total de pedidos}} \times 100\%$
	Plazo de entrega del proveedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. El plazo desde que JD.com realiza un pedido a proveedor hasta que recibe el producto. 2. El plazo desde que cliente realiza un pedido a proveedor hasta que recibe el producto.
	Capacidad para tratar pedidos urgentes	Necesidad de evaluar la relación entre el inventario disponible del proveedor y la cantidad del pedido.
Precios	Competitividad de precios	Comparar precios de diferentes proveedores del mismo producto.
	Costes de pedidos	Además del precio del producto, otros costes para completar el pedido.
Servicios	Tiempo de respuesta del servicio	El tiempo desde que JD.com o el cliente hace una pregunta hasta que el proveedor da una respuesta.
	Habilidad para resolver problemas	$\frac{\text{Número de problemas resueltos con éxito}}{\text{Número total de problemas}} \times 100\%$
	Estado de funcionamiento de la plataforma	<ol style="list-style-type: none"> 1. La precisión de la información del producto. 2. Evaluación de las páginas de tienda online (por ejemplo, la cantidad de visitas a las páginas, el tiempo que los usuarios pasan navegando por la página, la cantidad de seguidores de la tienda y la cantidad de operaciones del usuario en las páginas).

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Como se dijo al comienzo del presente TFM, la globalización económica y la creación de redes se han convertido en una tendencia en el desarrollo social actual. La revolución de la tecnología de la información y el desarrollo de Internet están impulsando la transformación de la economía industrial a la economía de la información. El Internet es un medio sin fronteras, global y descentralizado. El comercio electrónico que está adherido a la red también tiene las características de la globalización y la descentralización. Los usuarios de Internet no necesitan pensar en cruzar las fronteras nacionales para presentar productos y servicios a los mercados internacionales. Como resultado, las empresas de comercio electrónico tienen que hacer frente a un mercado de competitividad en constante expansión. Las actividades de la cadena de suministro se ven afectadas por estos desafíos, lo que hace que su gestión sea más compleja. Los miembros de la cadena de suministro deben alcanzar una relación de cooperación más tácita para reducir el costo operativo de toda la cadena de suministro, aumentar la rentabilidad, satisfacer oportunamente la demanda de los clientes y ofrecer servicios logísticos efectivos.

JD.com, como el objeto de investigación de este trabajo, ingresó oficialmente al ámbito del comercio electrónico en 2004. En mayo de 2014, JD.com se cotizó en la bolsa de valores Nasdaq de los EE. UU. Es la primera plataforma de comercio electrónico integral a gran escala en China que cotiza con éxito en los Estados Unidos y se encuentra entre las diez principales empresas de Internet en el mundo. Sus negocios se relacionan principalmente tres áreas: comercio electrónico, finanzas y tecnología. Su negocio minorista B2C adquiere productos de más de 31 000 proveedores externos, incluidos fabricantes, distribuidores y revendedores dentro y fuera de China (JD.com, 2021). En los últimos años, JD.com ha construido gradualmente su infraestructura logística en China, con el objetivo de tener una red logística integrada que transporte mercancías pequeñas, medianas y voluminosas y esté equipada con instalaciones de refrigeración y congelación. Mientras tanto, la empresa planea explorar las oportunidades de crecimiento en los mercados extranjeros para aumentar los clientes en el extranjero a través del crecimiento orgánico, la colaboración estratégica y las inversiones y adquisiciones selectivas (JD.com, 2021).

Por este motivo, el presente trabajo considera a España como la primera opción de JD.com para desarrollar negocios internacionales, lo que se basa en la ventaja geográfica de España y muchos otros factores favorables. A lo largo del trabajo, primero se revisa la historia de la gestión de la cadena de suministro y se introduce el proceso de internacionalización de las empresas y los conceptos de empresa internacional y empresa multinacional. Se propone que en este proceso, las empresas, de acuerdo con las características del mercado internacional, deben volver a planificar las estrategias de la cadena de suministro, ajustar la estructura de la cadena de suministro y utilizar economías de escala y alcance para mejorar la competitividad de la cadena de suministro.

A continuación, se realiza un análisis en profundidad del entorno empresarial en España. De esto se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- a) España destaca a nivel internacional tanto por su posición geoestratégica como por la calidad de sus infraestructuras logísticas. La infraestructura de los puertos españoles está relativamente desarrollada, lo que favorece que sea un punto de entrada para el comercio entre Asia y Europa a través del transporte marítimo. Al mismo tiempo, el desarrollo de la red logística ferroviaria y aérea entre España y China también está muy maduro.
- b) La estructura de la economía española es la de un país desarrollado. En cuanto al comercio de mercancías, en 2019, España se ha situado como el 16º exportador y 15º importador mundial. Sin embargo, debido al impacto de la COVID-19, el desarrollo económico e industrial del país se ha ralentizado y escasean muchos productos básicos. En este sentido, el presente es una ocasión para entrar en este mercado.
- c) Según el Global Competitiveness Report, España destaca en cuanto a desarrollo de infraestructuras e inversión extranjera. España ocupa el puesto 17 del mundo por su desempeño logístico en el Logistics Performance Index. Esto es gracias a casi una década de inversión del gobierno español en el sector de la logística y el transporte de mercancías. Además, la dificultad de abrir y gestionar una empresa en España está en el nivel medio europeo, pero el coste es superior al de otros países europeos.
- d) Internet y el comercio electrónico se están desarrollando rápidamente en España. Durante la pandemia, el crecimiento de las transacciones online se ha facilitado aún más, ya que los viajes diarios de las personas se han visto afectados. Según el Estudio Anual de e-commerce 2021 en España, la penetración de compra online se ubica en el 76% de la población.

En el cuarto capítulo de este trabajo de investigación, se analiza en primer lugar los casos de Amazon y Alibaba. Se muestra sus estrategias de cadena de suministro a través del estudio de la historia empresarial, los negocios clave y las finanzas. Amazon se basa en el efecto Flywheel para permitir que los miembros de la cadena de suministro se promocionen entre sí, con el objetivo principal de reducir costos, ocupar una mayor cuota de mercado y obtener mayores ganancias. Esta estrategia crea un círculo virtuoso entre los principales negocios de Amazon, lo que lleva a un crecimiento sostenible. La estrategia de la cadena de suministro de Alibaba es construir un ecosistema completo de transacciones en el ámbito del comercio electrónico. En su marco, cuenta con plataformas de negociación segmentadas para diferentes mercados y/o clientes, ofrece los servicios logísticos a través de Cainiao Network y su plataforma de pagos se ofrece los servicios financieros. En este entorno empresarial, Alibaba combina de forma orgánica proveedores, clientes y empresas de logística para garantizar la fidelidad de los clientes a través de un conjunto completo de procesos de servicio.

En el análisis de la cadena de suministro de JD.com, se describe principalmente su transformación estratégica, la filosofía central y sus competitividades. Entre las muchas ventajas, se destaca el sistema logístico de construcción propia de JD.com. Su red logística no solo cubre la mayoría de las ciudades de China, sino que también ofrece los servicios de almacenamiento, transporte de larga distancia, entrega rápida y cadena de frío. Además, JD.com ha invertido mucho en tecnología de la información. Estos permiten a las empresas administrar su cadena de suministro de manera holística y moderna, al tiempo que sirven a los clientes una excelente experiencia de compra.

Después de completar el trabajo anterior, se puede concluir que es factible que JD.com expanda su negocio al mercado español, ya sea desde la perspectiva del potencial de desarrollo del mercado o desde la fortaleza actual de la compañía. Sin embargo, para que la empresa adopte la estrategia de desarrollo correcta en la práctica, el siguiente trabajo se proporciona la orientación a través del análisis DAFO.

En la parte final de este trabajo, se explican siete procesos clave de gestión de la cadena de suministro basados en el marco de la cadena de suministro propuesto por Lambert et al., y combinado con el modelo operativo de JD.com. Entre ellos, la gestión de las relaciones con clientes y la gestión de las relaciones con proveedores son los procesos clave para vincular a los miembros importantes de la cadena de suministro, y los otros cinco procesos se coordinan a través de esta vinculación. El objetivo es permitir una gestión interfuncional y entre empresas para mejorar la competitividad de toda la cadena de suministro. Por lo tanto, al final se lleva a cabo un desarrollo en profundidad de la gestión de las relaciones con clientes y la gestión de las relaciones con proveedores para JD.com.

Durante la redacción del presente trabajo, muchas grandes empresas chinas de Internet como JD.com, Tencent y Alibaba han experimentado o están en proceso de despedir personal. Además del principal factor detrás de la desaceleración económica global causada por la pandemia, hay muchas otras causas, como el aumento de los costos operativos de la cadena de suministro, el mercado de consumo cada vez más saturado de China y la mayor regulación de Internet por parte del gobierno chino, etc. En este sentido, se puede concluir que nada es permanente salvo los constantes cambios para adaptarse a las demandas del mercado. En los requisitos del mercado actual y globalizado, si una empresa quiere ser competitiva, debe estar dispuesta a buscar nuevas alternativas que le permitan ampliar su mercado. Como reza un proverbio chino “Tiene que ir un paso por delante para someter a su rival, de lo contrario, será sometido por su rival”.

BIBLIOGRAFÍA

- Afi Research. (2021). *Notas de divulgación sobre Banca y Finanzas: Inclusión Financiera en España*. Madrid.
- Alcalde, J. C. (15 de diciembre de 2016). *Comercio electrónico (ecommerce)*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-electronico-ecommerce.html>
- Alibaba. (9 de junio de 2015). *Jack Ma speaks to the Economic Club of New York*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=eh1c5G7gXQE>
- Alibaba. (2019a). *Historia e hitos de Alibaba en 2001*. Obtenido de https://baike.baidu.com/reference/9087864/60f5pxHxiPh_HTflpTQLhozfgZrMVjGDYE P8HOF2VNiB_XXKBPCtB2SPWdG880EZ1uSebiNWcZHizZHO26kdF9CBlc9z35pNk T94HmvX2Htnkr8
- Alibaba. (2021). *Informe del año fiscal 2021 de Alibaba*. Obtenido de <https://www.alibabagroup.com/cn/ir/reports>
- Alibaba. (2022). *categoría de negocios*. Obtenido de <https://www.alibabagroup.com/cn/about/businesses>
- Alonso, R. (5 de julio de 2019). *25 años con Amazon: El gigante de Jeff Bezos que transformó el comercio en Internet*. Obtenido de [www.abc.es: https://www.abc.es/tecnologia/informatica/abci-25-anos-amazon-gigante-jeff-bezos-transformo-comercio-internet-201907050126_noticia.html](https://www.abc.es/tecnologia/informatica/abci-25-anos-amazon-gigante-jeff-bezos-transformo-comercio-internet-201907050126_noticia.html)
- Amazon. (2013-2021). *Annual reports, proxies and shareholder letters*.
- Amazon. (19 de noviembre de 2016a). *Amazon Web Services*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-web-services>
- Amazon. (19 de noviembre de 2016b). *Amazon Prime*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.es/innovacion/amazon-prime>
- Amazon. (2021a). *Resultados del cuarto trimestre de 2021*.
- Amazon. (0 de julio de 2021b). *Las pequeñas y medianas empresas españolas triunfan en Amazon: más de 60 millones de productos vendidos en 2020, 100 productos cada minuto*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.es/historias-amazon/apoyo-a-las-pymes/pequenas-y-medianas-empresas-exito-y-resiliencia>
- Amazon. (31 de marzo de 2021c). *Amazon - 10 años en España*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.es/inversion-y-creacion-de-empleo/amazon-10-a%C3%B1os-en-espa%C3%B1a>
- Amazon. (7 de junio de 2021d). *AWS acelera la apertura de la Región AWS Europa (España) para apoyar la transformación digital de España*. Obtenido de <https://www.aboutamazon.es/innovaci%C3%B3n/aws-acelera-la-apertura-de-la->

regi%C3%B3n-aws-europa-espa%C3%B1a-para-apoyar-la-transformaci%C3%B3n-digital-de-espa%C3%B1a

Amazon. (2022a). *Cómo Vender en Amazon - Una Guía básica*. Obtenido de <https://sell.amazon.es/vender-online/guia-para-principiantes>

Amazon. (2022b). *Amazon AWS*. Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/what-is-aws/>

Amazon. (2022c). *Amazon Hub*. Obtenido de <https://www.amazon.es/b?ie=UTF8&node=14327095031>

Amazon. (2022d). *Presentación del volante de inercia de datos (Data Flywheel)*. Obtenido de <https://pages.awscloud.com/LATAM-Data-Flywheel-ES.html>

Analysys International. (7 de diciembre de 2015). *Informe C2C: Taobao supera a eBay y ocupa el primer puesto*. Obtenido de SOHU: <https://it.sohu.com/20051207/n245566203.shtml>

Analysys International. (7 de marzo de 2022). *Análisis del mercado B2C minorista en línea de China en el cuarto trimestre de 2021*. Obtenido de thepaper: https://m.thepaper.cn/baijiahao_16752567

Antevenio. (24 de julio de 2019). *¿Qué es Amazon FBA y cómo funciona?* Obtenido de <https://www.antevenio.com/blog/2019/07/amazon-fba/>

Baena, M. R. (26 de noviembre de 2020). *La historia del comercio electrónico: origen y evolución*. Obtenido de App and Web: <https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico/>

Baidu. (2022a). *Taobao.com*. Obtenido de <https://baike.baidu.com/item/%E6%B7%98%E5%AE%9D%E7%BD%91/112187?fromtitle=%E6%B7%98%E5%AE%9D&fromid=145661&fr=aladdin>

Baidu. (2022b). *Ant Technology Group Co., Ltd*. Obtenido de <https://baike.baidu.com/item/%E8%9A%82%E8%9A%81%E7%A7%91%E6%8A%80%E9%9B%86%E5%9B%A2%E8%82%A1%E4%BB%BD%E6%9C%89%E9%99%90%E5%85%AC%E5%8F%B8?fromtitle=%E8%9A%82%E8%9A%81%E9%87%91%E6%9C%8D&fromid=15897076#8>

Baidu. (2022c). *Tmall Global*. Obtenido de [https://baike.baidu.com/item/%E5%A4%A9%E7%8C%AB%E5%9B%BD%E9%99%85#reference-\[33\]-11029224-wrap](https://baike.baidu.com/item/%E5%A4%A9%E7%8C%AB%E5%9B%BD%E9%99%85#reference-[33]-11029224-wrap)

BANCO DE ESPAÑA. (diciembre de 2021). *Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2021-2024)*. *el Boletín Económico*.

Bezos, J. (2020). *Invent and Wander*. Harvard Business Review Press.

Blanco, P. (5 de octubre de 2021). *El comercio entre España y China en tren se dispara por los fletes y la congestión del marítimo*. Obtenido de el Mercantil: <https://elmercantil.com/2021/10/05/el-comercio-entre-espana-y-china-en-tren-se-dispara-por-los-fletes-y-la-congestion-del-maritimo/>

- Cainiao. (2022). *Sobre Cainiao*. Obtenido de <https://www.cainiao.com/aboutus.html?spm=cainiao.15076042.0.0.419855918TpCsH>
- China Science Communication. (enero de 2022). *Comercio electrónico*. Obtenido de [baike.baidu.com:
https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1/98106?fr=aladdin](https://baike.baidu.com/item/%E7%94%B5%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8A%A1/98106?fr=aladdin)
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*. Londres: Financial Times.
- CITIC Group. (2022). *Informe de investigación de la industria portuaria de China de 2022*. Obtenido de [wenku.baidu.com:
https://wenku.baidu.com/view/6f6154f4270c844769eae009581b6bd97f19bc7d.html](https://wenku.baidu.com/view/6f6154f4270c844769eae009581b6bd97f19bc7d.html)
- CNMC. (2 de julio de 2021). *El comercio electrónico acabó 2020 con buena nota (a pesar del COVID-19)*. Obtenido de CNMC Blog: <https://blog.cnmc.es/2021/07/02/el-comercio-electronico-acabo-2020-con-buena-nota-a-pesar-del-covid-19/>
- CNMC. (7 de enero de 2022). *El comercio electrónico supera en España los 13.600 millones de euros en el segundo trimestre de 2021, un 13,7% más que el año anterior*. Obtenido de Comisión nacional de los mercados y la competencia: <https://www.cnmc.es/prensa/comercio-electronico-iit-2021-20220107>
- Cooper, M. C. (1997). Supply Chain Management: More than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- CSCMP. (2022). *Supply Chain Management Definitions and Glossary*. Obtenido de [cscmp.org:
https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx](https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx)
- Daniel, R. (22 de marzo de 2015). *¿Cómo nació Amazon?* Obtenido de Libertad Digital: <https://www.libertaddigital.com/ciencia-tecnologia/internet/2015-03-22/como-nacio-amazon-1276543668/>
- Davenport, T. H. (1995). Managing information about processes. *Journal of Management Information Systems*, 12(1), 57-80.
- DCM. (10 de febrero de 2021). *AWS, Azure, Google Cloud y Alibaba ostentan el 67% de la cuota de mercado global*. Obtenido de DataCenterMarket: <https://www.datacentermarket.es/tendencias-tic/noticias/1123667032809/aws-azure-google-cloud-y-alibaba-ostentan-67-de-cuota-de-mercado-global.1.html>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. (2022). *Herramienta DAFO*. Recuperado el 20 de marzo de 2022, de <https://dafo.ipyme.org/Home#&&q=estrategias>
- Drucker, P. F. (5 de octubre de 1998). Management's New Paradigms. *Forbes Magazine*, págs. 152-177.
- Durán, J. J. (2006). El auge de la empresa multinacional española. *Boletín económico de ICE*(2881), págs. 13-34.

- EFE. (16 de junio de 2018). *Del almacén a la entrega: JD revoluciona a golpe de tecnología el 'e-commerce' en China*. Obtenido de Expansion: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2018/06/16/5b253de722601d152d8b45c8.html>
- El Foro Económico Mundial. (2020). *Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery*.
- el Ministerio de Educación y de Formación Profesional. (25 de febrero de 2022). *Nivel de formación, Formación permanente y Abandono: Explotación de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa*. Obtenido de Gobierno de España: <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/laborales/epa.html>
- Ellis, J. y. (1995). *International Business Strategy*. Londres: Pearson Education Limited.
- EOM. (17 de octubre de 2021). *El mapa de los principales bloques comerciales del mundo*. Obtenido de elordenmundial.com: <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/mapa-bloques-comerciales-mundo/>
- Fernández Olit, B. (28 de julio de 2020). Modelo bancario e inclusión financiera del territorio español durante la Gran Recesión. págs. 91-107.
- Finanzas de sohu. (29 de mayo de 2022). *Evento semanal de comercio electrónico*. Obtenido de sohu.com: https://www.sohu.com/a/552192360_121389887
- FMI. (abril de 2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad?* Obtenido de Fondo Monetario Internacional: <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- Fontrodona, J. y. (2001). *Las multinacionales industriales catalanes*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Industria, Comerç i Turisme.
- FORTUNE. (2020). *Fortune Global 500*. Obtenido de <https://fortune.com/global500/2020/search/>
- García Canal, E. y. (2014). *Reinventar la empresa en la era digital*. Madrid: BBVA.
- García, É. (12 de febrero de 2021). *Amazon: cronología de un imperio*. Obtenido de Adslzone: <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/historia-amazon/>
- Google Finance. (2022). *Resumen de mercados*. Recuperado el 12 de marzo de 2022, de Google: <https://www.google.com/finance/>
- Guillén, M. F. (2006). *El auge de la empresa multinacional española*. Madrid: Marcial Pons.
- Guirado, J. (10 de febrero de 2022). *Amazon Prime: qué es, cómo surgió, cuánto cuesta, ventajas y servicios que ofrece*. Obtenido de <https://andro4all.com/compras/electronica/amazon-prime>
- Gurría, A. (20 de septiembre de 2006). *Managing globalisation and the role of the OECD*. Obtenido de OECD: <https://www.oecd.org/corruption/managingglobalisationandtheroleoftheoecd.htm>

- Gutiérrez, C. (23 de diciembre de 2020). *El operador de la Ruta de la Seda entre Yiwu y Madrid duplica sus trenes por la exportación china*. Obtenido de el Mercantil: <https://elmercantil.com/2020/12/23/el-operador-de-la-ruta-de-la-seda-entre-yiwu-y-madrid-duplica-sus-trenes-por-la-exportacion-china/>
- Hammer, M. (2001). The Superefficient Company. *Harvard Business Review*, 79(8), págs. 82-91.
- Harrison, A. y. (2008). *Logistics Management and Strategy: competing through the supply chain* (3rd ed.). Londres: FT Prentice Hall.
- Hellín, J. (13 de octubre de 2021). *La inversión en aeropuertos alcanzará los 829 millones en 2022*. Obtenido de www.europapress.es: <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-inversion-aeropuertos-alcanzara-829-millones-2022-21-menos-20211013150103.html>
- Hernández, P. (2022). *La economía española en 2022. Situación y retos para la política*. Banco de España.
- Holded. (7 de mayo de 2018). *Qué es un DAFO y cómo puedes utilizarlo a tu favor*. Obtenido de Holded: https://www.holded.com/es/blog/que-es-un-dafo-y-como-puedes-utilizarlo-a-tu-favor?utm_adgroupid=125354356442&utm_keyword=&campaignid=1330918973&adgroupid=125354356442&adid=528152939448&hld_device=c&hld_network=g&hld_macthctype=&utm_source=google&utm_medium
- iAB. (30 de junio de 2021). *El estudio de ecommerce en España 2021*. Obtenido de <https://marketing4ecommerce.net/el-ecommerce-postpandemia-sigue-creciendo-3-millones-mas-de-espanoles-compran-online-en-2021-iab-spain/>
- Ibercondor. (30 de octubre de 2019). *Transporte marítimo China, todo lo que debes saber*. Obtenido de Ibercondor.com: <https://ibercondor.com/blog/transporte-maritimo-china-todo-lo-que-debes-saber/>
- ICEX. (2021). España: Un país atractivo para la inversión. En *Guía de negocios en España 2021*. Madrid: ICEX-Invest in Spain.
- ICEX. (2022). *Logística y Transporte*. Obtenido de Investinspain: <https://www.investinspain.org/es/sectores/logistica-transporte#:~:text=El%20sector%20representa%20el%207,industriales%2C%20comerciales%20y%20de%20servicios.&text=La%20cifra%20de%20negocio%20anual,los%20111.000%20millones%20de%20euros>.
- ICEX. (2022). *Relaciones Bilaterales con China*. Obtenido de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=CN#0>

- iContainers. (10 de enero de 2018). *Ranking: Los 10 puertos más importantes de China*. Obtenido de iContainers.com: <https://www.icontainers.com/es/2018/01/10/ranking-10-puertos-mas-importantes-china/>
- iiMedia Research. (13 de marzo de 2020). *Análisis de tendencias de la industria del comercio electrónico transfronterizo de China en 2019-2020*. Obtenido de iiMedia: <https://www.iimedia.cn/c1020/69845.html>
- INE. (15 de noviembre de 2021). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Obtenido de https://www.ine.es/prensa/tich_2021.pdf
- INE. (2022). *Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA)*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/prensa/ipca_prensa.htm
- JD logistics. (2022). *Perfil de la compañía*. Obtenido de jdl: <https://ir.jdl.cn/en/index.php>
- JD.com. (16 de abril de 2021). *2020 Annual Report*. Obtenido de <https://ir.jd.com/annual-reports>
- Jinrong Jie. (18 de diciembre de 2021). *Día del inversor Zhang Yong explicó en detalle el progreso de las tres estrategias principales de Ali*. Obtenido de Baidu: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1719447434921022176&wfr=spider&for=pc>
- Keely L. Croxton, S. J.-D. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 13-30.
- Kiziryán, M. (2020). *Análisis FODA*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-dafo.html>
- Kogut, B. (1985). Designing global strategies: Comparative and competitive value added chains. *Sloan Management Review*, págs. 15-28.
- Krevix. (24 de julio de 2021). *JD.com: Jugada pura en el e-commerce de China*. Obtenido de Substack: <https://krevix.substack.com/p/9-e-commerce-jdcom-jugada-pura-en?s=r>
- Lambert, D. M. (julio de 1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), pág. 2.
- Lazada. (2022). *Distribución logística de Lazada*. Obtenido de https://www.lazada.cn/logistic?spm=a2a3l.home.menu.d_link_logistic.4ab34556tPwRHh
- Levitt, T. (mayo de 1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*.
- Li, H. (22 de octubre de 2013). *La historia del desarrollo de Jingdong*. Obtenido de wm23: <http://abc.wm23.com/lihongxiong/269303.html>
- M.Lambert, D. (2014). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance* (4th ed.). Supply Chain Management Institute.

- Mendoza, X. y. (2008). *La Expansión de la Multinacional Española: Estrategias y cambios organizativos. Primer informe anual del OEME*. Barcelona: ESADE-ICEX.
- Millán, V. (12 de octubre de 2020). *La curiosa historia tras Amazon Prime: así se creó la suscripción digital que cambió las compras online*. Obtenido de Hipertextual: <https://hipertextual.com/2020/10/amazon-prime-historia>
- Ming, Y. (17 de noviembre de 2020). *Análisis estadístico del número de usuarios de Alipay en 2020*. Obtenido de yjcf360: <http://www.yjcf360.com/licaijj/743032.htm>
- Ministerio de Fomento. (2013). *Estrategia logística de España*.
- Ministerio de la Presidencia. (2021). *España 2050: Fundamentos y propuestas para una Estrategia Nacional de Largo Plazo*. Madrid: Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia.
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2021). *Informe 2020*.
- Ministerio de Transportes, Movilidad y Agenda Urbana. (2022). *Puertos del Estado*. Obtenido de <https://www.puertos.es/es-es/nosotrospuertos>
- Mónica, M. R. (15 de julio de 2021). *La popularidad de Amazon antes y después de la pandemia*. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/grafico/25330/encuestados-que-han-comprado-en-amazon-en-los-ultimos-doce-meses/>
- OMC. (2021). *Examen estadístico del comercio mundial 2020*. Recuperado el enero de 2022, de www.wto.org/estadisticas: https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2020_s/wts20_toc_s.htm
- Pinhui Wang, L. G. (26 de noviembre de 2019). *Un artículo que revisa el historial de desarrollo de Cainiao Network*. Obtenido de Baidu: <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1651235146851092089&wfr=spider&for=pc>
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York.
- Puertos del Estado. (2018). *Puertos del Estado presenta a España como el eslabón clave de la nueva Ruta de la Seda que enlaza China con Europa*. Obtenido de <https://www.puertos.es/es-es/Paginas/Noticias/TLChinaCorredorMediterraneo2018.aspx>
- Qing, L. (11 de enero de 2012). *Taobao Mall anunció hoy que ha cambiado su nombre chino a Tmall*. Obtenido de tech.ifeng: https://baike.baidu.com/reference/9087864/6ce0-GGvg8dewDrZKX_apCWWm7z0Pt3-ph1n3T6LdTEKMbs2mEmm-THM8Vo-NScihYOMrERHESMtGekCEP-0quD4sYx9czfKKNILMWDc8QkdSq7Ve8biZ_ziaNWAFa
- Rois, S. (16 de agosto de 2021). *Pequeña (gran) historia del eCommerce en España*. Obtenido de marketing4ecommerce.net: <https://marketing4ecommerce.net/historia-del-ecommerce-en-espana/>

- Roldán, P. N. (17 de marzo de 2017). *División internacional del trabajo*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/division-internacional-del-trabajo.html>
- Romera, J. (9 de noviembre de 2020). *Amazon ingresa 7.567 millones en España y acapara ya el 15% de todo el comercio electrónico*. Obtenido de elEconomista.es: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10873336/11/20/Amazon-ingresa-7567-millones-en-Espana-y-acapara-ya-el-15-de-todo-el-comercio-electronico.html>
- Santander. (marzo de 2022). *ESPAÑA: INVERSIÓN EXTRANJERA*. Obtenido de Santander Trade: <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/espana/inversion-extranjera>
- Scarpellini, P. (4 de febrero de 2022). *Amazon duplica sus beneficios para cerrar el año*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2022/02/04/61fc62a321efa0fc118b45cb.html>
- ScrapeHero. (5 de enero de 2017). *How many products are sold on Amazon.com – January 2017 Report*. Obtenido de <https://www.scrapehero.com/how-many-products-are-sold-on-amazon-com-january-2017-report/>
- southmoney.com. (12 de noviembre de 2021). *Estadísticas sobre las ventas de Double 11 a lo largo de los años*. Obtenido de <http://www.southmoney.com/caijing/caijingyaowen/202111/18616400.html>
- Tencent. (18 de diciembre de 2020). *Richard Liu: ¿Por qué JD.com cooperó con Tencent?* Obtenido de Video de Tencent: <https://v.qq.com/x/page/u3213h81w32.html>
- The World Bank. (2015). *Doing Business en España 2015*. Washington, D.C.
- The World Bank. (2022). *Data of Spain*. Recuperado el enero de 2022, de <https://data.worldbank.org/country/ES>
- The World Bank. (2022a). *Logistic Performance Index*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de <https://lpi.worldbank.org/>
- The World Bank. (2022b). *The Logistics Performance Index, Compare and contrast data*. Recuperado el 22 de enero de 2022, de <https://lpi.worldbank.org/international/scorecard/>.
- UNCTAD. (2020). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2020*. Naciones Unidas.
- Video de Haokan. (24 de diciembre de 2020). *El diseño de JD Finance compartido por Richard Liu*. Obtenido de haokan.baidu: <https://haokan.baidu.com/v?pd=wisenatural&vid=1255261719771586146>
- Vila, M. (13 de 6 de 2016). <https://nabarralde.eus/la-nueva-ruta-de-la-seda-no-es-una-oportunidad-para-cataluna/>. Obtenido de <https://nabarralde.eus/la-nueva-ruta-de-la-seda-no-es-una-oportunidad-para-cataluna/>

- Xsellco. (4 de julio de 2019). *La estrategia del éxito de Amazon en sus primeros 25 años*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/internacional/las-claves-del-exito-de-amazon-en-sus-primeros-25-anos-531238>
- Xu, D. (4 de enero de 2019). *Diez años de Tmall*. Obtenido de Iresearch: <https://column.iresearch.cn/b/201901/853711.shtml>
- Yuan. (27 de julio de 2020). *AliExpress abre su primera ruta China-España*. Obtenido de www.kuajingyan.com: <https://www.kuajingyan.com/article/12516>
- Yuzhua. (11 de marzo de 2020). *¿Cuál es la diferencia entre Tmall y Taobao?* Obtenido de Zhihu: <https://zhuanlan.zhihu.com/p/112484243>