



facultad de  
economía  
y empresa



VNiVERSIDAD  
D SALAMANCA

CAMPUS DE EXCELENCIA INTERNACIONAL

**Universidad de Salamanca**

**Facultad de Economía y Empresa**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Curso 2018/2019

**“LAS NUEVAS FÓRMULAS DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA EN  
LA UE: EL MERCADO ÚNICO DIGITAL”**

Realizado por el estudiante Daniel Sánchez Quintas

Tutelado por el Profesor Dr. Juan Ignacio Leo Castela

Salamanca, 15 de junio de 2019

## INDICE EPÍGRAFES, SUBEPÍGRAFES Y APARTADOS

1. LA DIGITALIZACIÓN DEL MERCADO ÚNICO.....	1
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	1
3. EL MUD Y SUS ANTECEDENTES.....	2
3.1. Área de Libre Comercio en la Unión Europea.....	2
3.2. Unión Aduanera.....	2
3.3. Mercado Único .....	2
3.3.1. Principales implicaciones derivadas de la existencia del Mercado Único ....	3
3.4. Mercado Único Digital .....	3
3.4.1. ¿Qué es el Mercado Único Digital? .....	3
3.4.2. Planificación temporal y estrategia seguida para ejecutar el MUD.....	4
3.5. Incorporación de las tecnologías a la sociedad de la Unión Europea .....	5
4. EL MUD Y LA EMPRESA. ....	7
4.1. Conceptos relevantes en el mundo digital para la empresa. ....	7
4.1.1. Inteligencia artificial.....	7
4.1.2. Blockchain.....	7
4.1.3. Ciberseguridad.....	8
4.1.4. Fintech.....	9
4.2. Internet como complemento del punto de venta físico .....	11
4.3. Internet como alternativa de venta.....	12
4.4. E-commerce y m-commerce .....	14
4.4.1. E-commerce vs m-commerce.....	14
4.4.2. Principales tendencias de compra en m-commerce. ....	16
5. ANÁLISIS DAFO POR SECTORES DE CONSUMO.....	18
5.1. Sector bancario: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) .....	18

5.1.1. Debilidades.....	18
5.1.2. Amenazas.....	19
5.1.3. Fortalezas.....	19
5.1.4. Oportunidades.....	21
5.2. Sector textil: Zara.....	21
5.2.1. Debilidades.....	23
5.2.2. Amenazas.....	23
5.2.3. Fortalezas.....	24
5.2.4. Oportunidades.....	24
5.3. Sector de comida rápida a domicilio: McDonalds.....	25
5.3.1. Debilidades.....	25
5.3.2. Amenazas.....	26
5.3.3. Fortalezas.....	26
5.3.4. Oportunidades.....	27
6. CONCLUSIONES.....	28
7. BIBLIOGRAFÍA.....	29

## INDICE GRÁFICOS, TABLAS Y CUADROS

<i>Tabla 3.1. Comparativa general de los resultados de los informes DESI 2017 y DESI 2018 para España y la UE. ....</i>	<i>6</i>
<i>Gráfico 3.1. Clasificación del Índice de la Economía y la Sociedad Digitales de 2018. ...</i>	<i>6</i>
<i>Grafico 4.1. Plataformas online más utilizadas para compartir opiniones para cada generación de consumidores. ....</i>	<i>12</i>
<i>Gráfico 4.2. Evolución de la tendencia de compra online según dispositivo electrónico en España de 2015 a 2016.....</i>	<i>12</i>

<i>Tabla 4.1. Métodos de pago utilizados por cada generación de consumidores en escala porcentual.....</i>	<i>14</i>
<i>Gráfico 4.3 Porcentaje de consumidores que compraron en mediante Smartphones entre 2014 y 2017 en España.....</i>	<i>15</i>
<i>Gráfico 4.4. Principales motivos de los españoles para no comprar a través de Smartphones (2017).....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 4.2. Segmentación por sexo y por edad del consumo a través de móviles en 2015 y 2016. ....</i>	<i>16</i>
<i>Gráfico 4.5. Segmentación por tipo de producto consumido desde apps mediante móviles en 2016 en España y en Europa. ....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 5.1. Apps móviles de varias empresas del sector de la moda. ....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 5.2. Metodologías de pago de empresas del sector textil a través de sus app. ....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 5.3. Seguidores de empresas del sector de moda en sus cuentas de redes sociales. ....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 5.4. Empresas del sector textil que tengan cuentas de redes sociales en diferentes idiomas. ....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 5.5. Metodologías de pago de empresas del sector textil a través de sus páginas web.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5.6. Características de las principales apps de empresas de comida rápida. ....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 5.7. Funcionalidad apps de principales empresas de comida a domicilio. ....</i>	<i>25</i>
<i>Cuadro 5.1. Relación preferente entre Glovo y McDonalds. ....</i>	<i>27</i>

## 1. LA DIGITALIZACIÓN DEL MERCADO ÚNICO.

Este trabajo de fin de grado, a grandes rasgos, pretende ofrecer una visión general de cómo se está incorporando la digitalización a la actividad económica, enfocando principalmente este análisis en la empresa como unidad fundamental del Mercado Único Digital (en adelante MUD). Por lo tanto, el trabajo tiene como primera finalidad realizar una aproximación a la situación actual del MUD, para, en segundo lugar, valorar el papel que, previsiblemente, tendrá la digitalización en la actividad económica de la Unión Europea en los próximos años.

Para ello, tomamos como punto de partida los procesos de integración económica que han determinado la configuración actual del mercado único. Y, posteriormente, se atenderá a su progresiva digitalización, en base a fenómenos clave como el e-commerce, el m-commerce y el análisis DAFO de tres empresas de diferentes sectores, siendo estos análisis enfocados únicamente en el campo del desarrollo digital.

## 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL TRABAJO.

Los principales objetivos que se pretenden alcanzar a lo largo del trabajo son:

- Conceptualizar el MUD en sintonía con los nuevos hábitos de compra online y la adaptación de las empresas a esta nueva fórmula de integración económica.
- Analizar la digitalización del mundo empresarial, incluyendo la relación de este con conceptos clave, como: *e-commerce*, *m-commerce*, las tecnologías *blockchain*, la protección de datos, la ciberseguridad, la inteligencia artificial y el análisis DAFO, entre otros.
- Aportar un enfoque práctico de la adaptación empresarial al MUD tomando como referencia tres casos reales.

En lo referido a la metodología que se va a emplear, trabajaremos con datos e información referida a toda la Unión Europea en general, y a España en particular, pues, aunque la temática del trabajo puede dar pie a diversos escenarios geográficos de estudio, se ha optado por una vía centrada en el presente y futuro de la digitalización en nuestro país y en relación con la situación genérica de toda la Unión Europea.

Por otro lado, en lo referido al periodo temporal analizado, como se pretende elaborar un análisis actualizado y no obsoleto, y como el ámbito digital ha evolucionado tan

rápidamente los últimos años, nos centraremos especialmente en la segunda década del siglo XXI.

Por último, en lo que concierne a las fuentes bibliográficas, tienen un especial protagonismo tanto las revistas especializadas en la materia, como las páginas webs oficiales de la Unión Europea. De manera complementaria, se han consultado también páginas web de opinión, documentos oficiales y similares.

### 3. EL MUD Y SUS ANTECEDENTES.

En esta primera parte del trabajo se pretende exponer al lector una visión actualizada de las fórmulas de integración económica que sirvieron de antecedente al Mercado Único, tanto en sus inicios como en su versión digitalizada.

#### 3.1. Área de Libre Comercio en la Unión Europea

El área de libre comercio es un acuerdo comercial entre dos o más países que supone la eliminación impositiva asociada a las transacciones de productos entre dichos países. Por lo tanto, en la UE implica que sus países miembros pueden exportar e importar productos de otros países miembros sin obstáculos arancelarios, tal y como indica Sánchez (s.f). Además de esto, también existen acuerdos libre comercio entre la UE y algunos países no pertenecientes a ésta (cada uno independiente del resto y con unas condiciones negociadas concretas), tales como Japón, México, Chile, Australia, Nueva Zelanda, etc.

#### 3.2. Unión Aduanera

La Unión Aduanera<sup>1</sup>, vigente desde 1968, se comprende como un paso posterior al Área de Libre Comercio. La Comisión Europea (2019) indica que, en clave UE, significa que los 28 países que la forman (y también Mónaco y los territorios asociados al Reino Unido) trabajan conjuntamente en lo referido a principios aduaneros con otros países, es decir, todos ellos imponen las mismas tarifas a mercancías procedentes de países no pertenecientes al grupo.

#### 3.3. Mercado Único

El Mercado Único se define como la libre circulación de sus principales componentes, comprendiéndose estos como las personas, los bienes, los servicios, los capitales y la

---

<sup>1</sup> Unión Aduanera: concepto obtenido de: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/50-years-eu-customs-union\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/50-years-eu-customs-union_en)

información entre todos los Estados miembros de la UE. Por lo tanto, incluye tanto Área de Libre Comercio como Unión Aduanera.

### *3.3.1. Principales implicaciones derivadas de la existencia del Mercado Único*

Mencionando lo expuesto por la Unión Europea (2019), el Mercado Único implica:

- Fomentar la desaparición de barreras nacionales: por barreras nacionales se comprenden barreras judiciales, burocráticas y técnicas. De forma pragmática, podemos ver efectos de esta índole en precios más reducidos en líneas aéreas, en llamadas telefónicas a nivel europeo y similares.
- Apoyar la expansión de negocios: las empresas europeas que operan en el mercado de la UE acceden a toda su población, es decir, a 500 millones de consumidores. Además, es un mercado en el que también existe gran inversión procedente de fuentes extranjeras.
- Control en fronteras externas y existencia de libertad en fronteras internas en lo referido a la circulación de personas dentro del Espacio Schengen<sup>2</sup>, que según la web Schengenvisainfo (2018), es una zona referida a 26 países, todos Europeos salvo Chipre, Croacia, Bulgaria, el Reino Unido, Irlanda y Rumanía, así como otros europeos, pero no de la UE, como Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza en la que existe total libertad de circulación de personas, bienes, servicios y capital entre sus países miembros, y en el que no se necesita la presentación de pasaporte. Sin embargo, para viajar al resto de países los requisitos son mayores.
- Eliminar las limitaciones actuales, tales como la existencia de fronteras aún no traspasadas que complican la integración total de mercados entre los miembros de la UE (los sistemas fiscales nacionales, la existencia de mercados nacionales propios en sectores concretos como el financiero, el de transportes y el energético, el lento desarrollo del comercio electrónico pese a sus buenos datos y los diferentes criterios entre los Estados miembro a la hora de reconocer la formación a nivel profesional).

## 3.4. Mercado Único Digital

### *3.4.1. ¿Qué es el Mercado Único Digital?*

El Mercado Único Digital se entiende como la adaptación del Mercado Único de la UE a las tendencias tecnológicas vigentes hoy en día con el fin de superar las diferentes

---

<sup>2</sup> Espacio Schengen: concepto obtenido de <https://www.schengenvisainfo.com/es/schengen-paises/>.

legislaciones existentes en los distintos Estados miembros de la UE y así establecer definitivamente un único mercado para toda la UE en su conjunto.

### *3.4.2. Planificación temporal y estrategia seguida para ejecutar el MUD*

En este epígrafe se va a mostrar la evolución temporal del MUD mediante una breve exposición de los objetivos impuestos para finales de 2016 y las posteriores medidas propuestas en junio de 2017 con el fin de detectar los principales focos en los que se centra la implantación del MUD.

Para finales de 2016, la Comisión Europea se planteó cumplir 16 objetivos recogidos en 3 principales bloques de acuerdo con la información del Portal de la Administración Electrónica (2016):

- Mejorar el acceso de las empresas y los consumidores a los bienes y servicios digitales en toda Europa. Para ello, es necesario agilizar el comercio electrónico transfronterizo mediante la reducción de la carga administrativa soportada por las empresas. Especialmente, en aspectos como los diferentes IVA (según país de procedencia), la regulación de la ley de derechos de autor y la eliminación del geo-bloqueo<sup>3</sup> no justificado, que supone una reducción del disfrute multimedia en internet según Levpm blog (2018).
- Crear condiciones igualitarias para que las redes digitales puedan desarrollarse para todos los ciudadanos de la UE: condiciones seguras para los usuarios en lo referido al tratamiento de datos personales, la navegación en línea y el papel de plataformas en línea como las Redes Sociales, los motores de búsqueda, etc. Incrementar al máximo el crecimiento de la economía digital: se basa en mejorar el almacenamiento y flujo de los datos procedentes de los ciudadanos europeos para asegurar el acercamiento a una sociedad digital inclusiva respecto a estos.

En el año 2017, tal y como asegura la Comisión Europea (2017), la UE se propuso implementar las siguientes medidas para seguir escalando en lo referido a la “Estrategia para el Mercado Único Digital”<sup>4</sup>, que es el marco en el que se establece el plan de ruta

---

<sup>3</sup> Concepto disponible en <https://www.le-vpn.com/es/como-evitar-el-geobloqueo/>.

<sup>4</sup> Estrategia para el Mercado Único Digital disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-single-market-mid-term-review>.

propuesto para alcanzar los objetivos establecidos para la digitalización del Mercado Único:

- Eliminar totalmente las tarifas de itinerancia a partir del 15 de junio de 2017: esto se traduce en que cualquier tarifa de telefonía (llamadas, SMS y datos móviles) podrá ser utilizada en cualquier Estado miembro de la UE sin costes adicionales.
- Revisar la Estrategia de Ciberseguridad de la UE en materia de normas de ciberseguridad, etiquetado de los productos y certificación asociada.
- Usar suscripciones en línea en cualquier parte de la UE, lo que implica una reforma de las normas sobre derechos de autor en la UE.
- Implementar medidas en materia de plataforma en línea, especialmente, examinando prácticas comerciales y cláusulas contractuales abusivas existentes en el comercio online e intensificando la eficiencia de supresión de contenidos ilegales.
- Acceso a redes digitales de confianza en pueblos u otros puntos marginados digitalmente, así como zonas públicas (parques, plazas u hospitales mediante la aplicación del denominado “Wifi4EU”<sup>5</sup>). Según la Comisión Europea (2018), Wifi4EU es el nombre con el que nace la iniciativa de la UE de expandir la digitalización por cualquier zona de sus países miembros. Con esto se pretende establecer conexiones digitales totalmente sólidas que permitan el desarrollo pleno del comercio vía internet. A esto se le ha asignado una cuantía de 120 millones de euros para hasta 8.000 en un periodo que comprende hasta el año 2020.

Como podemos observar, estos objetivos se adecúan muy bien a los bloques de acción sobre los que pretendía actuar la UE en materia digital para 2016. Sobre ellos, como se verá a continuación, existe un amplio margen de mejora al que se dirigen las propuestas para 2020 y 2021.

### 3.5. Incorporación de las tecnologías a la sociedad de la Unión Europea.

En este apartado atenderemos a la comparativa de adaptación tecnológica de los Estados miembros de la UE tomando como referencia el ejemplo de España.

---

<sup>5</sup>Wifi4EU: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-18-6704\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-18-6704_en.htm).

Para ello, partimos del Informe ‘Digital Economy and Society Index’<sup>6</sup> para España (2018). El Informe DESI es un documento que tiene carácter anual y se basa en los siguientes criterios para interpretar la digitalización vigente en cada país: conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. En este trabajo analizamos el informe DESI de 2018 sobre España.

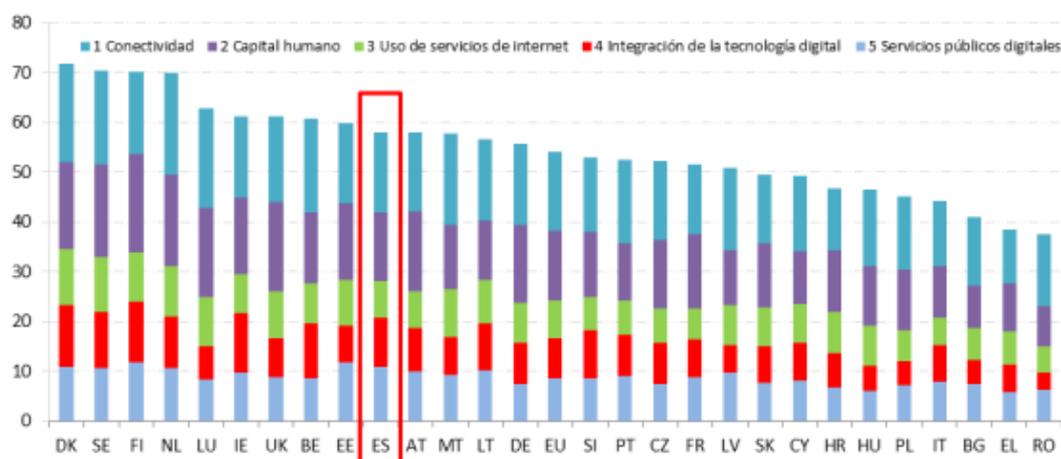
Como podemos observar en la tabla 3.1., tanto España como la UE en su conjunto han mejorado su nivel de adaptación en materia de digitalización, estando en la posición 10 de 28, precedida de: 1- Dinamarca (DK), 2- Suecia (SE), 3- Finlandia (FI), 4- Holanda (NL), 5- Luxemburgo (LU), 6- Irlanda (IE), 7- Reino Unido (UK), 8- Bélgica (BE), 9- Estonia (EE).

Tabla 3.1. Comparativa general de los resultados de los informes DESI 2017 y DESI 2018 para España y la UE.

	España		UE
	Ranking (UE)	Puntuación	Puntuación media
DESI 2018	10	58,0	54,0
DESI 2017	12	53,3	50,8

Fuente: Elaboración propia basada en el Informe DESI, Informe de país para España 2018

Gráfico 3.1. Clasificación del Índice de la Economía y la Sociedad Digitales de 2018.



Fuente: Informe DESI, Informe de país para España 2018

<sup>6</sup>Informe ‘Digital Economy and Society Index: obtenido del Informe de país para España (2018), desde ahora informe DESI.

#### 4. EL MUD Y LA EMPRESA.

En este apartado, realizaremos un enfoque concreto de la situación actual de la digitalización en la UE, los avances esperados y cómo se espera que estos avances repercutan a nivel empresarial. Para ello, primero se exponen una serie de conceptos de gran importancia para desarrollar este enfoque, para después realizar el análisis en cuestión. Comenzaremos hablando del comercio electrónico tanto como complemento del punto de venta físico como sustituto del mismo y haciendo un análisis concreto tanto del e-commerce como del m-commerce (comercio electrónico en plataformas de tablets y smartphones). Posteriormente, en el siguiente epígrafe, realizaremos tres análisis DAFO de empresas pertenecientes a 3 sectores diferentes.

##### 4.1. Conceptos relevantes en el mundo digital para la empresa.

###### 4.1.1. *Inteligencia artificial.*

La inteligencia artificial, tal y como se expone en la revista de la Retina (2018), se concibe como la capacidad de la tecnología actual y futura de actuar de forma racional y no sistemática. Esto supondría que los robots y otras tecnologías podrían aportar una capacidad productiva enorme, y, con ello, un crecimiento económico inimaginable hoy en día.

El MUD es una fuente rica en inteligencia artificial utilizada por empresas que operan en ese mercado para realizar su actividad, y debe serlo cada más. El mundo laboral está cambiando, y en unos años lo hará a una velocidad tal que muchos empleos, tanto en el MUD como en todas las empresas en su conjunto, serán diferentes a los actuales y, posiblemente, nunca requeridos anteriormente, con lo que desde el ámbito de la UE se debe fomentar la formación en materia tecnológica y analítica. “El 65% de los niños que están ahora en Primaria trabajarán en empleos que aún no se han inventado. Un entorno educativo que no tenga en cuenta estas nuevas realidades está condenado a perder relevancia” (López, 2018, p. 61).

###### 4.1.2. *Blockchain*

Para introducir el concepto de Blockchain nos hacemos eco del reportaje reflejado en la página web de Xataka por parte de Pastor (2019). Esta tecnología es definida como “cadena de bloques” debido a que se refiere a una serie de transacciones diferidas a través de la red de forma que es posible descentralizar el proceso de traspasar dinero de una persona a otra. Pues los otros usuarios pertenecientes a esa red validan la posibilidad de

ejecución de dichas transacciones. Las transacciones se organizan o agrupan mediante un código, de forma, que, por ejemplo, todas las transacciones que empiecen por el código AF299 se entenderían como un conjunto de operaciones similares entre sí. Esto permite proteger el intercambio de datos.

Los usuarios que intervienen en operaciones a través de este mecanismo de transacción siempre se visualizan como anónimos por el resto de usuarios, al igual que los que comprueban la posibilidad de efectuar las transacciones. Al no existir intermediarios, no hay comisiones destinadas a los mismos, lo que reduce los costes asociados a las operaciones financieras que esta plataforma permite realizar. Inicialmente, este sistema se sustentaba en una moneda digitalizada, denominada bitcoin<sup>7</sup>, que servía como soporte de las transferencias online basadas en la tendencia del blockchain y las dotaba de un entorno seguro mediante la tecnología ‘peer to peer’. La bitcoin es una moneda descentralizada de código abierto. “Si internet democratizó y eliminó intermediarios con la información, blockchain hará lo mismo con la confianza” (Del Val, 2018, p. 60). Es un entorno de desconfianza generalizada que, a partir de la necesidad de vigilancia mutua y del anonimato de sus usuarios, permite el nacimiento de confianza entre estos.

Ahora bien, el blockchain es un concepto que ha irrumpido recientemente en la sociedad y que, para cambiar la vida de las personas, necesitará primero de un desarrollo más exhaustivo de la digitalización, pero será un enorme aliciente a la compra online, pues la dotará de comodidad y de seguridad. “Antes de pensar en blockchain, hay que preguntarse si se puede acelerar la digitalización de forma más sencilla” (Del Val, 2018, p. 60).

#### *4.1.3. Ciberseguridad*

La ciberseguridad comprende todo aquello relacionado con la protección de datos personales en cualquier índole o actividad en Internet (redes sociales, compras en páginas webs, aportar datos en una app, etc). La accesibilidad de terceros de los datos de las personas se ha convertido en uno de los problemas más serios, por lo que supone uno de los mayores obstáculos a la digitalización. A su vez, también se entiende como un reto de cumplimiento imprescindible para el e-commerce y el m-commerce. “La integridad de la

---

<sup>7</sup> Bitcoin: obtenido de <https://bitcoin.org/es/>

información y la salvaguarda de los datos personales son la base de la continuidad y solvencia de los negocios” (Sancho, 2018, p. 63).

En este aspecto, y entrando en temática del MUD, la UE debe dirigir una parte de sus esfuerzos económicos en materia de protección de datos, pues asegurar la existencia de procesos, mecanismos y tecnologías que fomenten la máxima ciberseguridad posible puede ser un elemento diferenciador del MUD. “La apuesta [por la ciberseguridad] debe ser mucho más atrevida y debe estar impulsada y dirigida por los gestores de las compañías públicas” (Sancho, 2018, p. 63). En base a esta premisa, entre otras, entraron en vigor tanto el Reglamento general de protección de datos (RGPD) a nivel europeo el 25 de mayo de 2018 como la Ley Orgánica 3/2018, del 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y de garantía de los derechos digitales.

Para el 27 de junio de 2019 se tiene prevista la entrada en vigor el Reglamento sobre la Ciberseguridad<sup>8</sup> y tendrá dos enfoques prioritarios: desarrollar las premisas de la Agencia de la Unión Europea para la Ciberseguridad (ENISA)<sup>9</sup> con la finalidad de reducir la fragmentación del MUD a nivel de protección de datos y crear un marco europeo de certificación de la ciberseguridad en el que las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC) estén orientadas a la íntegra protección de datos.

El blockchain podría ser, en unos años, uno de los mecanismos más utilizados para la compra online, y, pese a tener presencia anónima, puede suponer un estímulo encaminado hacia una mayor seguridad en las transacciones online.

#### *4.1.4. Fintech*

Fintech<sup>10</sup> se entiende como una combinación de tecnología y servicios financieros orientados mediante “Startups” y otras empresas con enorme capital tecnológico. El sector fintech se compone por todas aquellas empresas no financieras que pretenden ofrecer servicios financieros desde una óptica innovadora. Gracias al fintech salen a la

---

<sup>8</sup> Reglamento sobre la Ciberseguridad: Diario Oficial de la Unión Europea. Reglamento (UE) 2019/881 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de abril de 2019.

<sup>9</sup> ENISA: [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/enisa\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/enisa_es)

<sup>10</sup> Fintech: recuadro 1, Transformación digital e innovación abierta en la banca: el caso del BBVA; banco de desarrollo de América Latina 2017.

luz conceptos como banca online, monederos digitales y cualquier otro servicio financiero implementado en apps o páginas web. En definitiva, es una nueva infraestructura bancaria. Con esta herramienta, se dota al cliente (empresas y ciudadanos) de la posibilidad de autogestión de sus recursos económicos desde cualquier lugar.

En la irrupción del fintech, la Comisión Europea mediante su presidente Jean-Claude Juncker ha anunciado propuestas concretas referidas a ciberseguridad y blockchain, tal y como publica González del Fresno (2018) en la web oficial del BBVA.

En temática de ciberseguridad, las medidas impulsadas por la Comisión van encaminadas a evitar ciberataques relacionados con falsificación de medios de pago. También tiene presencia importante fomentar la libre circulación de datos no personales entre los países miembros de la UE para reforzar el mercado único europeo de servicios de datos.

Por su parte, mediante la iniciativa ‘Observatorio de Blockchain’, impulsada desde 2013, la Comisión Europea apuesta fuerte por el Blockchain como pieza clave en el desarrollo del fintech en el mundo empresarial. “Creo que ‘blockchain’ puede cambiarlo todo y quiero que Europa esté al frente de su desarrollo. Necesitamos establecer el entorno propicio: un Mercado Único Digital para ‘blockchain’ del que todos los ciudadanos puedan beneficiarse, en lugar de un mosaico de iniciativas” (Gabriel, 2018). De esta manera, se entiende que ‘fintech’ y ‘blockchain’ permitirán dar un paso en la unión de los mercados de capitales.

En los siguientes subepígrafes analizaremos en profundidad las consecuencias de la digitalización del Mercado Único, teniendo en consideración la repercusión que ha tenido sobre las distintas generaciones de consumidores<sup>11</sup> (generación Baby Boom, generación X y generación Millennial). La generación Baby Boom comprende a todas aquellas personas que han nacido entre 1945 y 1965, la generación X, por su parte, a todos los individuos nacidos entre 1966 hasta 1981 y la generación Millennial a todas aquellas personas que han nacido de 1982 a 2001, según el criterio de KPMG (2017).

---

<sup>11</sup> Generaciones de consumidores: obtenido de *La realidad de los consumidores online. Informe global sobre consumidores en Internet 2017 (KPMG)*

#### 4.2. Internet como complemento del punto de venta físico

La normalización del MUD trae consigo la posibilidad de comprar por Internet, así como la de acceder a información sobre productos y empresas sirviendo de soporte a la compra offline.

“Las empresas debe crecer por igual en todos los canales, lo que significa que no importa si empiezan online u offline sino que todos los canales estén interconectados para facilitar a los consumidores la comodidad que precisan” (Peregrina, 2017, p. 14). Como es sabido, la existencia de internet ha supuesto un antes y un después en la capacidad de obtención de información en todas las facetas, incluida la comercial. La digitalización, en clave empresarial, ha permitido acceder de forma rápida y cómoda a cualquier información relacionada con productos y empresas.

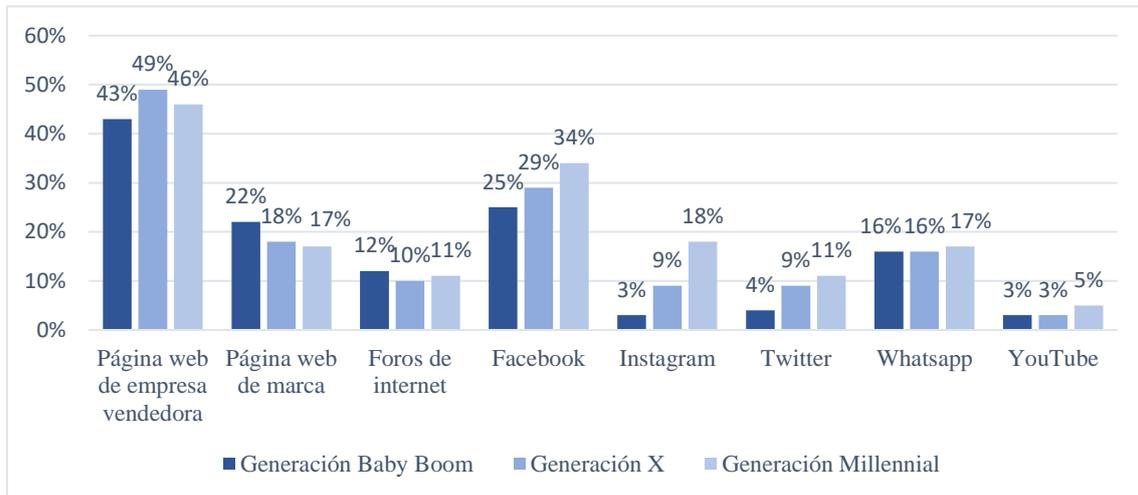
A la búsqueda y comparación de productos entre marcas ya habitualmente realizada desde cada ordenador, se le ha unido el desarrollo de los smartphones y tablets, que aporta la posibilidad de tener un soporte de búsqueda de información sobre productos de una marca y de marcas competidoras durante la estancia en la propia tienda o en cualquier otro lugar. Especialmente los smartphones son un mecanismo de consulta durante la última visita a una tienda. La información más consultada mientras se transita un establecimiento físico es la referida a la comparación de precios (65% de los consumidores) y a las características o especificaciones del producto (61% de consumidores) según indica la empresa analista KPMG (2017).

Por ello, para que las empresas se adapten perfectamente al MUD, es muy importante que realicen una gran inversión en temática responsive (adaptación de la página web a cualquier dispositivo) y en la aparición en Redes Sociales (en adelante, RR.SS.).

Es importante destacar el auge cada vez más pronunciado del uso de RR.SS. y sus implicaciones en el ámbito empresarial. Boyd y Ellison (2007) ya destacaron la importancia de las RR.SS. como mecanismo para mantener lazos entre consumidores y empresas. Además, es una fuente de opiniones sobre productos y un soporte mediante el que se puede, y se debe, estimular la atención personalizada al cliente. Como puede observarse en el gráfico 4.1., las RR.SS. han ocupado buena parte de las opiniones compartidas en internet en el año 2017 por sus usuarios, especialmente en el público

Millennial, con Facebook a la cabeza, (aunque superada, para todas las generaciones de consumidores, por la página web oficial de la empresa vendedora).

Gráfico 4.1. Plataformas online más utilizadas para compartir opiniones para cada generación de consumidores.

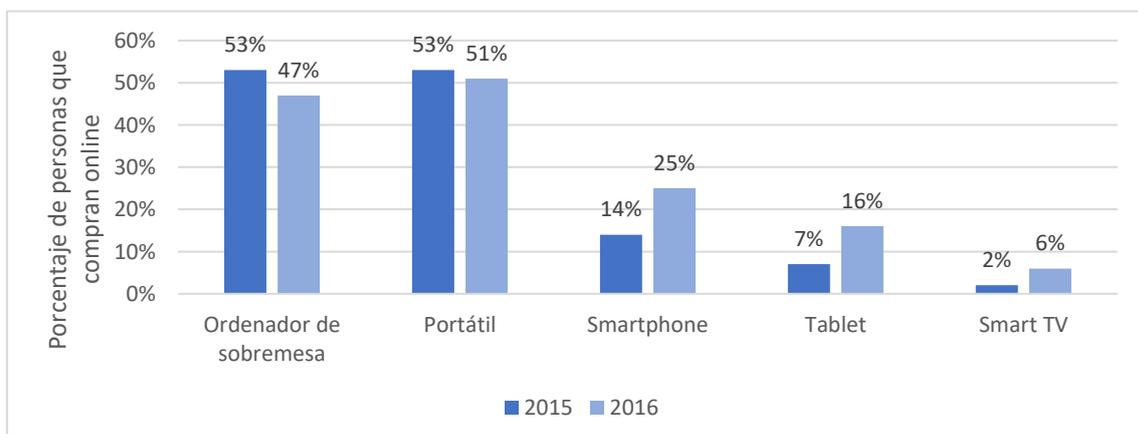


Fuente: Elaboración propia basada en el Informe global sobre consumidores en Internet 2017 “La realidad de los consumidores online” (KPMG)

#### 4.3. Internet como alternativa de venta

A pesar de la importancia del comercio electrónico como complemento de la venta en tienda, siendo los smartphones los principales protagonistas en este escenario internet se manifiesta también como un canal de venta alternativo a los puntos de ventas físicos (gráfico 4.2.), principalmente liderado por el uso de ordenadores (aunque los smartphones también están cogiendo protagonismo año a año debido a su comodidad de uso y a la evolución tan rápida en cuanto a las prestaciones que pueden aportar).

Gráfico 4.2. Evolución de la tendencia de compra online según dispositivo electrónico en España de 2015 a 2016.



*Fuente: elaboración propia basada en Informe Mobile en España y en el mundo 2017, (ditrendia)*

Según han publicado las empresas DAREtail y Kanlli (2018), las ventas online siguen siendo, sobre el total de ventas, un dato significativamente reducido para la mayoría de las empresas españolas, pues para un 54% de las empresas españolas, como máximo, las ventas online representan el 25% de sus ventas totales, lo que significa que el comercio electrónico aún está en fase de crecimiento.

A continuación, se indican las cuestiones de mayor transcendencia para el éxito del MUD:

Una de las claves para tener éxito en el ámbito online es tener unos canales de distribución adecuados, que permitan al consumidor gozar de una experiencia basada en la comodidad. “En el marco de un modelo de negocio integrado y centrado en el cliente, los consumidores esperan que los productos puedan entregarse o recogerse allá donde se encuentren... Para satisfacer estas demandas cada vez más exigentes, las empresas precisan mejores sistemas de distribución o socios que puedan hacerlo mejor que ellas” (García de Madariaga, 2017, p. 27). Por ello, para sacarle el máximo partido a la digitalización de un negocio, resulta fundamental inspirar confianza y seguridad, tener un sistema logístico ágil y flexible, atender de manera personalizada al cliente y valorar los costes asociados al envío del producto.

Comprar en puntos de venta físicos tiene la ventaja de que el producto se puede tocar y obtener de forma inmediata. Por ello, las empresas que pretendan impulsar el MUD deben ofrecer estímulos visuales y detalles que aporten confianza al consumidor sobre los productos, tales como fotografías detalladas del mismo y diversa información (como tallas disponibles, componentes de fabricación, etc). Otros elementos a tener en cuenta son la rápida entrega del producto y las facilidades de devolución (en caso de ser necesario), así como una atención personalizada y constante hacia el cliente para incentivar el entorno digital como plataforma de venta.

Además de todo esto, también es fundamental ofrecer diversas metodologías de pago: “El uso de las tarjetas de crédito, débito y monedero ha aumentado en el último año y medio...Aun así, queda mucho por hacer puesto que los sistemas de pago por Internet aún no están bien desarrollados.” (Kruh, 2017, p. 28).

Como podemos observar en la tabla 4.1., el método de pago más utilizado unánimemente por todas las generaciones de consumidores es la tarjeta de crédito, siendo las otras alternativas principales PayPal, tarjeta de débito y transferencias bancarias. Es importante destacar la gran importancia de la tarjeta de débito y de PayPal para la generación Millennial, pues al no generar, por lo general, recursos económicos propios, no tienen facilidad para endeudarse y, por ello, son medios de pago muy utilizados por esta generación de consumidores.

*Tabla 4.1. Métodos de pago utilizados por cada generación de consumidores en escala porcentual.*

	Generación Baby Boom	Generación X	Generación Millennial
Tarjeta de crédito	74%	73%	64%
PayPal	33%	35%	32%
Tarjeta de débito	21%	26%	35%
Transferencia bancaria	13%	13%	15%
Envío contra reembolso	7%	10%	10%
Tarjeta regalo	6%	7%	9%

*Fuente: Elaboración propia basada en el Informe global sobre consumidores en Internet 2017 “La realidad de los consumidores online” (KPMG)*

Otro ámbito de especial trascendencia es la protección de datos, especialmente en las RR.SS. y el sector bancario: “Los consumidores de más edad muestran una gran preocupación acerca de la privacidad de datos...Por otro lado, a los consumidores más jóvenes les preocupa menos la privacidad. Compartirán sus datos con tal de obtener un beneficio a cambio. Este aspecto será la tónica dominante en el futuro” (García de Madariaga, 2017, p. 22). Por lo tanto, trabajar en materia de ciberseguridad, es fundamental, especialmente para las generaciones Baby Boom y X.

#### 4.4. E-commerce y m-commerce

En este subepígrafe se pretende, en primer lugar, exponer la posición que le corresponde tanto al e-commerce como al m-commerce en el panorama general del comercio electrónico, y, en segundo lugar, realizar un estudio de las tendencias de consumo en las plataformas m-commerce, indicando las principales cuestiones en las que se tienen que enfocar las empresas que pretendan beneficiarse del MUD.

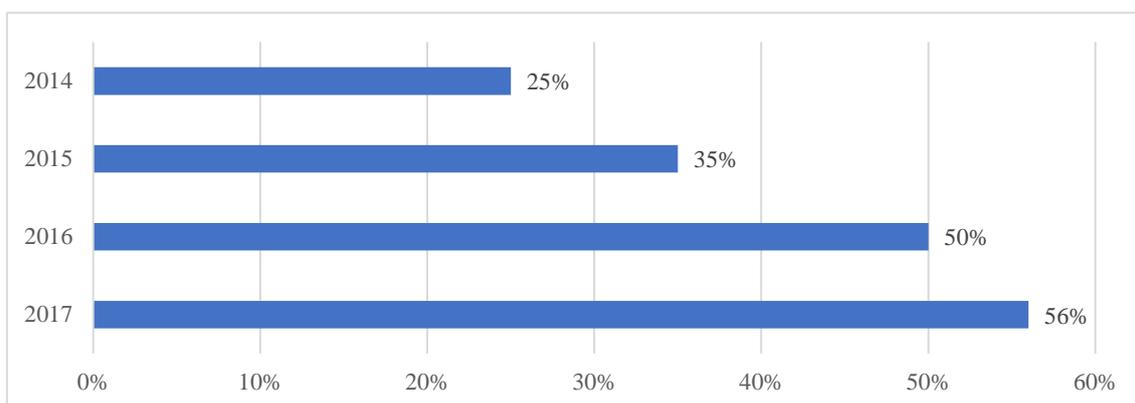
##### 4.4.1. E-commerce vs m-commerce

Antes de todo, es importante concretar que, pese a que m-commerce engloba comercio electrónico a través de smartphones y tablets, vamos a detenernos en el estudio del

comercio electrónico en móviles, que es el que más auge tiene y al que más se asocia el concepto de m-commerce.

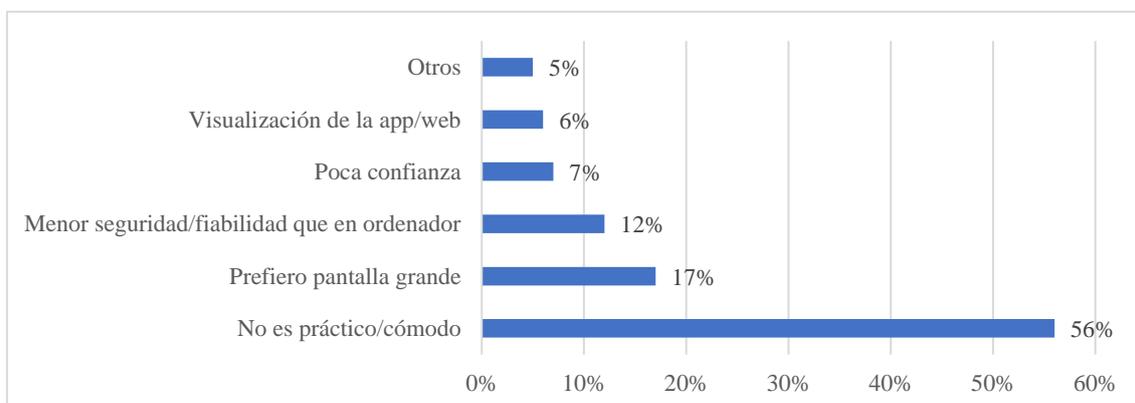
El e-commerce en España, a día de hoy, sigue siendo el principal pilar del comercio electrónico en su totalidad, como ya observamos previamente en el gráfico 4.2. No obstante (gráfico 4.3), la tendencia del uso de los smartphones como elemento de consumo se está disparando en los últimos años. A pesar de ello, existen cuestiones a mejorar para que este dispositivo siga desarrollándose como una optativa de consumo significativa y a considerar de forma más frecuente, como, por ejemplo, la poca comodidad para realizar compras debido a cuestiones de usabilidad de la pantalla y otras razones que se indican en el gráfico 4.4.

Gráfico 4.3 Porcentaje de consumidores que compraron mediante Smartphones entre 2014 y 2017 en España.



Fuente: elaboración propia basada en Statista

Gráfico 4.4. Principales motivos de los españoles para no comprar a través de Smartphones (2017).



Fuente: elaboración propia basada en Statista

Cabe destacar que, para potenciar aún más el crecimiento del m-commerce, es conveniente trabajar en materia de ciberseguridad, pues es uno de los principales motivos de su poco uso en la otra parte de la sociedad, aspecto en el que la UE deberá seguir trabajando a fondo para que el MUD se desarrolle exitosamente. Otros alicientes negativos para el uso de smartphones están más relacionados con su diseño. Especialmente, la poca comodidad con las que algunos usuarios lo utilizan (presumiblemente la generación Baby Boom, pues son, con diferencia los que menos lo utilizan para realizar compras, como veremos en la tabla 4.2. más adelante) y el pequeño tamaño de sus pantallas en comparación con los ordenadores (cuestión que se entiende que cada vez será un menor problema, pues cada vez se fabrican Smartphones más grandes con pantallas también más grandes y anchas, además del reciente conocimiento del lanzamiento de los primeros móviles con pantallas plegables, que permiten un nuevo escenario en cuanto a su usabilidad).

#### 4.4.2. Principales tendencias de compra en m-commerce.

A la hora de desarrollar el MUD, es fundamental entender qué patrones de conducta y qué arquetipo de consumidores compran mediante móviles y por qué. Para ello, a continuación, se muestran una serie de gráficos en los que se segmenta la totalidad de compras a través de Smartphones por sexo, edad, y tipo de productos.

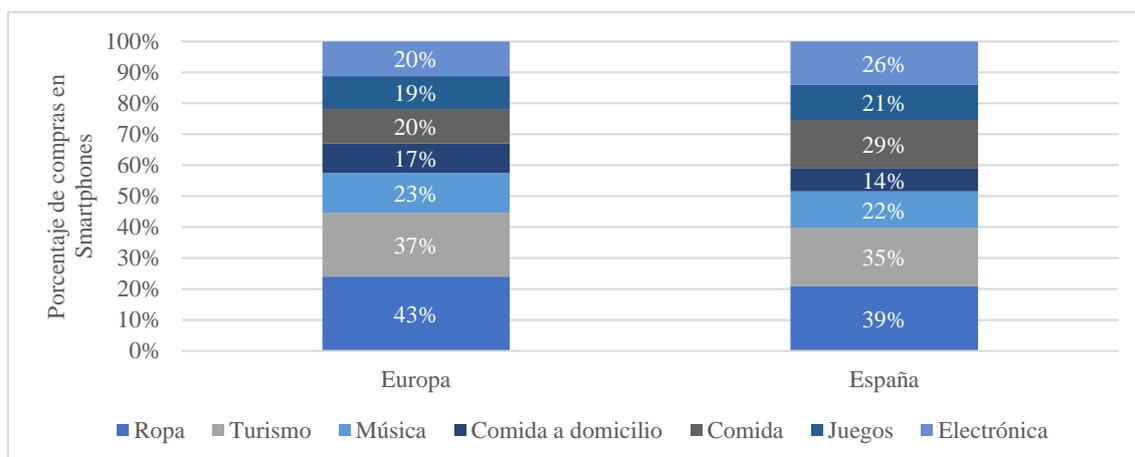
Tabla 4.2. Segmentación por sexo y por edad del consumo a través de móviles en 2015 y 2016.

	Segmentación por edad		Segmentación por sexo				
	Hombres	Mujeres	18-24 años	25-34 años	35-44 años	45-54 años	55 años o más
2015	61%	54%	72%	74%	63%	51%	37%
2016	69%	61%	86%	85%	72%	62%	43%

\* 18-34 años ≈ generación Millennial; 35-54 años ≈ generación X; 55 años o más ≈ generación Baby Boom

Fuente: elaboración propia basada en Informe Mobile en España y en el mundo 2017, (ditrendia)

Gráfico 4.5. Segmentación por tipo de producto consumido desde apps mediante móviles en 2016 en España y en Europa.



Fuente: elaboración propia basada en Informe Mobile en España y en el mundo 2017, (ditrendia)

A partir de la tabla 4.2., se puede concluir que existe una relación directa entre juventud y uso del móvil como canal de consumo. Dicho en otras palabras, la generación Millennial es la más proclive a esto, siendo la menos familiarizada a esta práctica la generación Baby Boom. Esto indica que, las futuras generaciones, englobadas en la denominada generación Z<sup>12</sup>, estarán aún más inmersas en la tecnología móvil, y por ende, en el m-commerce.

Si estudiamos las compras por sector en plataformas móviles (gráfico 4.5.), cabe destacar las siguientes cuestiones:

- El comportamiento de compra en m-commerce por sector es muy similar en España y en Europa.
- Los sectores que mejor se han adaptado y que, por lo tanto, más se favorecen de este canal de distribución, son el de la ropa y el del turismo. En el caso de la ropa es debido a la enorme oferta existente en dicho canal, puesto que existen muchas aplicaciones móviles de compra-venta utilizados principalmente para ofertar y demandar ropa. En el caso del turismo, su gran éxito en plataformas móviles se puede deber a la facilidad de consulta de opiniones y las posibilidades de comparar precios en lo referido a destinos, agencias de viaje, hoteles, etc.

<sup>12</sup> Generación Z: denominación utilizada para las generaciones posteriores a la del 2001.

- Es más difícil adaptar este canal de venta al sector electrónico o al de juegos, pues suele estar compuestos de productos que son muy difíciles de valorar a través de cualquier plataforma electrónica debido a sus complejas características y su condición de productos de compra esporádica<sup>13</sup>.
- El presente y el futuro de la música pasa por aquí, con aplicaciones como Spotify, por ejemplo, pues te permite escuchar cualquier contenido musical en cualquier momento y lugar en el que haya wifi-datos móviles.
- En cuanto al consumo en m-commerce por sexo (tabla 4.2.), aunque existe una pequeña diferencia, no es significativa, y sus causas son difíciles de discernir.

En definitiva, los Smartphones son una vía complementaria a la compra física debido a su condición de uso en cualquier lugar, y van siendo cada vez más un soporte de consumo debido, además, a su evolución exponencial y enfocada a ofrecer unas condiciones similares a ordenadores, tablets, PC's, etc y a la inspiración de mayor confianza con el paso del tiempo en materia de ciberseguridad.

## 5. ANÁLISIS DAFO POR SECTORES DE CONSUMO.

El objetivo de este epígrafe consiste en analizar las oportunidades y amenazas de negocio relacionadas con el ámbito digital que se le presentan a empresas punteras de algunos sectores empresariales que, a día de hoy, más involucradas pueden estar en la digitalización. Además, también se explicarán las fortalezas y debilidades tecnológicas que tienen dichas empresas en sus correspondientes sectores de actividad.

### 5.1. Sector bancario: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA)

Como ya se ha indicado previamente, el sector bancario se ve fuertemente agitado por la evolución tecnológica. Se procede al análisis de la repercusión de la digitalización en el sector bancario mediante el análisis DAFO de una de las entidades bancarias más importantes del sector, BBVA.

#### 5.1.1. Debilidades

La principal debilidad que tiene BBVA en materia de digitalización, al igual que el resto de entidades bancarias, está asociada a la imposibilidad de proteger sus innovaciones

---

<sup>13</sup> Productos de compra esporádica: aquellos que se compran en pocas ocasiones, y que son principalmente los electrodomésticos, los muebles y similares.

tecnológicas, de forma que sus nuevos proyectos son copiados por bancos competidores en un espacio reducido de tiempo, lo que obliga a invertir mucho dinero en este ámbito para estar siempre entre las empresas más digitalizadas del sector y ofrecer servicios novedosos en lo referido a este aspecto.

### *5.1.2. Amenazas*

Para el BBVA y para el resto de empresas del sector bancario una amenaza es el sector fintech. Aunque BBVA ha invertido mucho en este ámbito, y de ahí que sufra una amenaza menor de ser sustituida por empresas fintech que la mayoría de entidades bancarias, el sector fintech se entiende como una alternativa al sector financiero, pues ofrece buena parte de los servicios financieros habitualmente generados por los bancos, y además las empresas de dicho sector soportan costes mucho menores para sus clientes en materia de comisiones y aportan un escenario de actuación inmediato para sus clientes, al ser un sector que apuesta por la tecnología móvil.

La facilidad de imitación de innovaciones digitales debido a inexistencia de patentes que las protejan son otra amenaza a tener en cuenta en el sector bancario (enfocado también como debilidad de BBVA al ser especialmente innovadora). Implica tener que reinventarse continuamente teniendo que realizar enormes inversiones en periodicidades cortas. Esto se ha materializado, por ejemplo, en el cambio genérico de la app de banca móvil de BBVA de 2018 con respecto a su predecesora de 2017, ambas premiadas como las mejores de su respectivo año en cuanto al sector bancario, como ya se ha mencionado. Más adelante también se ilustrará como una amenaza.

La tendencia de evolución del sector bancario está claramente enfocada en el predominio online. Esto supone la amenaza de descuidar los establecimientos bancarios físicos, lo que puede implicar la pérdida de aquella parte de los clientes que tienen una mayor dificultad de adaptarse a las tecnologías imperantes. Esto, para BBVA es una amenaza muy grande, pues es uno de los bancos con mayor éxito digital del mundo. Además, esto implica mayor facilidad de cambio de entidad bancaria para el cliente, con lo que puede dificultar la fidelidad al tener menos restricciones de cambio de banco.

### *5.1.3. Fortalezas*

Si relacionamos el concepto de fortaleza a BBVA es inevitable comenzar por la banca digital, cada vez más enfocada a la banca digital móvil. La estrategia de BBVA que desde 2006 ha tenido la entidad ha propuesto la transformación digital de la misma, teniendo

como principal consecuencia haber sido premiada tanto en 2017 como en 2018 por parte de Forrester Research<sup>14</sup>, compañía dedicada a fomentar la digitalización mediante la organización de eventos y entrega de premios (4,4 de 5 en *Play Store*, plataforma que ofrece Android para descargar aplicaciones disponibles con dicho sistema operativo). “Nuestro foco es ofrecer a los clientes la mejor experiencia en banca, y este reconocimiento de Forrester quiere decir que es justo lo que estamos haciendo” (White, 2018).

Por su parte, el sector fintech, también vislumbrado como una posible amenaza para BBVA, se ha convertido en un foco de fortalezas para dicha entidad. Entre las principales fortalezas asociadas al fintech, se encuentran la iniciativa ‘Open Talent’, y la creación de Propel entre otras muchas actividades.

‘Open Talent’ es una iniciativa propuesta por BBVA para conocer proyectos de empresas tecnológicas en general, y fintech en particular, que pueden tener ideas innovadoras. De este proceso han salido ganadores varios proyectos que han recibido la ayuda de la entidad bancaria para materializarse y que, más adelante, pueden ser planteadas como parte del propio banco. “Aunque no lo llamamos de esa manera, el Open Talent es una aceleradora, una forma de inyectar en el ecosistema de los distintos países los elementos que hacen falta para acelerar los emprendimientos” (Vinacua, 2017, p. 24). “Con el open Talent se trata de descubrir ideas y talento que lleve a la creación de nuevos productos y servicios para después tratar de integrarlos dentro de la cadena de valor del banco a partir de su talento y capacidades” (Menéndez, 2017, p. 24).

Por su parte, Propel Venture Partners es una empresa creada por el BBVA en 2016, pero que funciona de manera independiente. Propel se compone de una serie de empresas fintech que ha ido adquiriendo la compañía con el paso del tiempo, y que permite generar una vía directa de introducción en este sector, de enorme importancia, por ejemplo, en América Latina. “América Latina es una región con muchas innovaciones, pero tiene el problema de la escasez de capital riesgo...Lo que hacemos nosotros complementa el proceso de identificación de nuevos negocios disruptivos que se hace por otros mecanismos, como el Open Talent, pero las adquisiciones nos permiten ser mucho más focalizados” (Colmenares, 2017, p. 21).

---

<sup>14</sup> Forrester Research: <https://www.forrester.com/Home/0,3257,1,FF.html>

Otra de las fortalezas que tiene este banco es la orientación tan incisiva que tiene hacia el cliente, ofreciendo servicios especializados que los complazcan, buscando la fidelización en el tiempo. “El cliente es la razón de ser de nuestra empresa...Uno de nuestros principales compromisos es satisfacer sus necesidades y mantener relaciones estables con ellos, relaciones, a largo plazo” (Goirigolzarri, 2005, p. 47). La posibilidad de fidelizar al cliente aportándole el factor de banca móvil está asociado a la búsqueda de un cliente fiel de perfil financiero culto, que demanda autogestión financiera en tiempo real y en cualquier de sus proyectos, préstamos, etc.

#### 5.1.4. Oportunidades

En clave de digitalización, las principales oportunidades que tiene el BBVA también están asociadas al sector fintech y la tecnología blockchain, pues, hoy en día, sigue siendo un sector de poca vida y que tiene mucho potencial por explotar, aunque cabe destacar que esta entidad bancaria ya ha dado pasos para liderar este sector.

Como se ha mencionado, la evolución tan vertiginosa del sector bancario hacia el mundo online genera la amenaza de poder perder cierta parte de los clientes actuales (perder fidelidad), pero, por otro lado, también permitirá un enorme ahorro de costes asociados a infraestructuras y la posibilidad de especializarse en aquel nicho de clientes que mayor rentabilidad aporte a la empresa, lo que también son oportunidades especialmente pronunciadas para BBVA al ser de los bancos más inmersos en el canal digital.

#### 5.2. Sector textil: Zara.

El sector textil es uno de los que más presencia tiene en el mercado online español, tanto complementando al canal offline como siendo una alternativa a éste.

Se va a presentar un estudio DAFO de Zara, empresa española perteneciente al grupo Inditex, una de las empresas que más presencia tiene en el sector textil español. Para ello, se muestran a continuación datos significativos sobre la presencia digital de Zara y algunos de sus principales competidores en España:

Tabla 5.1. Apps móviles de varias empresas del sector de la moda.

App móvil	Zara	H&M	Bershka	Pull&Bear	Springfield
Valoración media	4,3/5	4,4/5	4,4/5	4,1/5	3,2/5
Opiniones	111.000	169.000	26.000	42.000	110
Descargas	>10.000.000	>10.000.000	>5.000.000	>5.000.000	>50.000

Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos en Play Store a 04/2019

Tabla 5.2. Metodologías de pago de empresas del sector textil a través de sus app.

Método de pago	Zara	H&M	Bershka	Pull&Bear	Sprinfeld
Visa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mastercard	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
American Express	Sí	No	Sí	Sí	Sí
AffinityCard	Sí	No	Sí	Sí	No
Paypal	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Tarjeta regalo	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Contra-reembolso	No	No	No	Sí (TR)*	No
Discount	No	No	No	No	No

\* TR significa que se puede pagar ya en la tienda de recogida.

Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos a 04/2019

Tabla 5.3. Seguidores de empresas del sector de moda en sus cuentas de redes sociales.

RR.SS.	Zara	H&M	Bershka	Pull&Bear	Sprinfeld
Twitter	13.904	343.418	442.632	370.670	-
Instagram	31.885.734	29.613.167	7.019.484	5.569.136	252.037
Facebook	27.029.013	36.174.628	11.159.966	6.968.125	1.607.778
YouTube	69.107	368.179	27.349	39.487	2.732

Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos a 04/2019

Tabla 5.4. Empresas del sector textil que tengan cuentas de redes sociales en diferentes idiomas.

RR.SS.	Zara	H&M	Bershka	Pull&Bear	Sprinfeld
Twitter	Sí	Sí	Sí	Sí	-
Instagram	No	No	No	No	Sí
Facebook	Sí	Sí	Sí	Sí	No
YouTube	No	No	No	No	No

Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos a 04/2019

Tabla 5.5. Metodologías de pago de empresas del sector textil a través de sus páginas web.

Método de pago	Zara	H&M	Bershka	Pull&Bear	Springfield
Visa	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Mastercard	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
American Express	Sí	No	Sí	Sí	Sí
AffinityCard	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Paypal	Sí	No	Sí	Sí	Sí
Tarjeta regalo	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Contra-reembolso	No	No	Sí	Sí	No
Discount	No	No	Sí	Sí	No

Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos a 04/2019

### 5.2.1. Debilidades.

Una de las debilidades de Zara relacionadas con el ámbito online, es su escasa presencia en algunas redes sociales. Como observamos en la tabla 5.2., Zara tiene poca presencia tanto en Twitter, como en YouTube y Facebook. El caso de Twitter es alarmante, pues tiene muchos menos seguidores que H&M, Bershka o Pull&Bear. Por su parte, en YouTube y Facebook, su influencia también es menor a la de H&M, pero es superior a la del resto de competidores reflejados en este estudio, con lo que no es una debilidad tan fuerte.

Otra debilidad (tabla 5.4.) relacionada con algunas de sus RR.SS. (YouTube e Instagram) es que no la adaptan a los diferentes idiomas de sus clientes, pues sólo aparecen en inglés, al igual que sus competidoras analizadas (excepto Springfield, que no tiene Twitter ni Facebook en español, pero sí tiene Instagram).

Por otro lado, no dispone de todas las metodologías de pago oportunas en su canal online, no teniendo entre sus opciones la de contra-reembolso y la de discount, como si tienen Bershka o Pull&Bear entre otras, tal y como se aprecia en la tabla 5.5.

### 5.2.2. Amenazas.

Seguramente la principal amenaza en materia digital de Zara es la enorme competencia indirecta por parte de empresas que fundamentan su negocio en el sector online, como son Amazon, AliExpress, Wallapop, etc. Tanta variedad de empresas especializadas en

el canal online y que compiten de una u otra forma en el sector textil hace que obtener ganancias derivadas de éste sea muy complicado, y, por lo tanto, para Zara puede acabar siendo un foco de pérdidas.

### *5.2.3. Fortalezas.*

En temática de RR.SS. (tabla 5.3.), Instagram es la principal fortaleza de Zara dentro de las RR.SS. en las que tiene presencia. Es la empresa de su sector, de las estudiadas en este trabajo, que mayor número de seguidores tiene, con algo más de dos millones de seguidores más que H&M, su perseguidora en este aspecto y su principal competidora entre las aquí mostradas.

Por otro lado, y en líneas generales, la app de Zara tiene una valoración media muy positiva en *Play Store*, pues, como se muestra en la tabla 5.1., tiene una valoración de un 4,3 de 5 (muy similar a todas sus competidoras objeto del análisis excepto Springfield, que se sitúa con 3,2 de 5), donde unas 111.000 personas han contribuido con su opinión. Además, junto a la app de H&M, tiene la app que más descargas tiene (más de 10 millones), con lo que podemos concluir que practica muy bien el m-commerce, siendo tanto una vía complementaria como sustitutiva al canal offline, ya que también dispone de información específica sobre la tienda o tiendas físicas de mayor interés para el usuario. Además, aunque no dispone de todas las metodologías de pago posibles en su app, Zara es de las que más alternativas ofrece, sólo por detrás de Pull&Bear, tal y como se puede ver en la Tabla 5.2.

### *5.2.4. Oportunidades.*

Las RR.SS., a día de hoy, son un medio por el cual las empresas en general, y las del sector textil en particular, pueden promocionar sus productos y darlos a conocer a un público muy amplio, por lo que estar presente en las mismas en los principales idiomas de sus clientes es fundamental, y puede ser una vía importante de conocimiento de ofertas, rebajas, nuevos productos, etc para sus clientes habituales. Además, la creciente tendencia de los *Influencers* ha puesto de manifiesto una opción de patrocinio que llega a una población joven de una forma mucho más barata que muchas formas alternativas de publicidad (exterior, anuncios publicitarios en TV, etc).

Por otro lado, aunque se ha enfocado como una amenaza, las empresas como Amazon o AliExpress pueden entenderse también como una vía de introducirse de manera más

consistente en el mercado online mediante acuerdos con dichas compañías para la venta de sus prendas, zapatos y complementos de todo tipo.

### 5.3. Sector de comida rápida a domicilio: McDonalds.

El sector al que pertenece cada vez tiene mayor presencia en el mundo online, lo que implica que es un buen sector en el que analizar la repercusión del comercio electrónico. Para ello, vamos a realizar una comparativa entre Mc Donalds y otros competidores en el ámbito digital (Burguer King, su competidor principal, así como otras alternativas que actúan como intermediarios online, es decir, no son empresas de comida rápida) basándonos en los siguientes datos:

Teniendo en cuenta la enorme importancia del m-commerce dentro de este sector, nos disponemos a realizar este análisis basándonos en sus apps para Smartphones:

*Tabla 5.6. Características de las principales apps de empresas de comida rápida.*

App	McDonalds	Burguer King	Just Eat	Deliveroo	Uber Eats
Valoración media	4,3	3,8	4,4	4,2	4,2
Opiniones	158.500	35.000	54.300	75.500	1.000.000
Descargas	>5.000.000	>5.000.000	>1.000.000	>5.000.000	>50.000.000

*Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos en Play Store, 04/2019*

*Tabla 5.7. Funcionalidad apps de principales empresas de comida a domicilio.*

Funcionalidades	McDonalds	Burguer King	Just Eat	Deliveroo	Uber Eats
Pedido a domicilio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Ofertas en tienda	Sí	Sí	No	No	No

*Fuente: elaboración propia basada en búsqueda de datos 04/2019*

#### 5.3.1. Debilidades.

La principal debilidad de McDonalds en lo referido a su app es la del envío a domicilio. Ciertamente es que su app lo ofrece mediante la sección ‘McDelivery’, pero también es cierto que su ratio de alcance es limitada, pues mediante dicha sección te indican muchas veces que tu dirección no accede a su servicio a domicilio. Este problema se basa en su acuerdo con la compañía Glovo, especialista en el envío a domicilio, pero con el que aún no se ha

podido ofrecer una red de envío plena y que englobe la totalidad de barrios de las ciudades en las que está presente la franquicia. De hecho, Glovo tiene su propia app mediante la que también puedes pedir los productos de McDonalds. No disponer de un servicio logístico propia limita la diferenciación que McDonalds puede ofrecer mediante su versión digitalizada.

### *5.3.2. Amenazas.*

En un entorno como el digital, las innovaciones, por lo general, son fácilmente imitables, especialmente por empresas con gran potencia de I+D. Esto no es ajeno a McDonalds, pues su aplicación especializada en ofrecer promociones especiales para sus usuarios también es implantada en la app de Burguer King, en la de Telepizza, en la de Domino's Pizza, y así podríamos seguir con muchas cadenas de franquicias. Por lo tanto, la función de complementar a los puntos de venta físicos y fidelización al cliente mediante ofertas cada vez más ventajosas es un aspecto fácilmente imitable.

### *5.3.3. Fortalezas.*

Una de sus principales fortalezas respecto a la competencia general que tiene McDonalds, que no solo se basa en compañías de comida catalogada como 'americana' (hamburguesas y similares), sino también en comida italiana, comida turca, comida china, etc, es la de ofrecer una app personal de la empresa. Con esto aportan un valor añadido al cliente, pues pueden estar al tanto de las principales novedades que tiene McDonalds, siendo algo más que un medio de pedido a domicilio (fortaleza también de Burguer King, Telepizza y muchas otras), concretamente, un complemento a la venta en establecimiento físico.

Esto permite que la plataforma móvil de la que dispone sea más aprovechada que en el caso de la mayoría de restaurantes de comida rápida, que disponen de un intermediario como Just Eat, Deliveroo o Uber Eats para ofrecer el medio de pedido online, tal y como podemos observar en la tabla 5.7.

¿Cómo hace esto McDonalds? Pues bien, esta franquicia expone su aplicación de smartphones con una filosofía de fidelización de clientes. El fomento del consumo de la misma se basa en que es una plataforma mediante la que accedes a ofertas especiales, y, cuantas más ofertas vayas consumiendo, mejores ofertas se van ofreciendo a tu perfil, pues se basa en un 'juego' en el que vas subiendo de nivel y consiguiendo mejores promociones.

Otra de las principales fortalezas de McDonalds relacionada con su app es la propia valoración de esta por los usuarios. Como podemos observar en la tabla 5.6., su valoración media es muy positiva (4,3 de 5), compitiendo en calidad percibida y satisfacción con la app con las de otras empresas como Just Eat, (4,3 de 5), Uber Eats (4,2 de 5) y Deliveroo (4,2 de 5). Esta fortaleza se potencia si comparamos la app de McDonalds con la de su eterna competidora Burguer King, pues la valoración de Burguer King es bastante inferior (3,8 de 5), teniendo ambas una cantidad de descargas que superan los 5 millones.

#### 5.3.4. Oportunidades.

Si hablamos de oportunidades referidas al ámbito digital, y concretamente al de m-commerce, tenemos que hacer alusión a Glovo, que, como hemos comentado, hoy en día puede entenderse como una debilidad, pues no permite acceder (aún) a todas las zonas de cualquier ciudad y las localidades más cercanas de dichas ciudades, pero que abre una vía más que prometedora de logística, siendo, en términos prácticos, el distribuidor a domicilio oficial de McDonalds. Además, como podremos observar en la siguiente imagen que Glovo ofrece preferencia a McDonalds sobre otras cadenas de restaurantes que son también clientes, mediante una visualización preferente.

Cuadro 5.1. Relación preferente entre Glovo y McDonalds.



Fuente: elaboración propia mediante captura hecha desde mi Smartphone sobre app de Glovo.

## 6. CONCLUSIONES

El canal online, además de ser una alternativa a la venta en establecimientos físicos, también se debe orientar a ser un canal comunicativo fiable, que genere información de valor a los consumidores por su credibilidad y que sea actualizada en lo referido a precios, descuentos o a la disponibilidad del producto en tienda física. En este camino es importante entender la presencia cada vez más notoria que tendrán las RR.SS. y de la ciberseguridad necesaria para que sus usuarios no tengan miedo a ofrecer sus datos personales identificativos.

La versión polifacética del entorno digital en el mundo empresarial fomenta la ya mencionada necesidad de adaptación de las empresas a los diferentes formatos electrónicos vigentes hoy en día. El también citado esfuerzo en nutrir de conexión a internet cualquier rincón de la UE será fundamental para explotar al máximo las condiciones que aporta el auge de internet y acentuar la alternativa digital en el mundo empresarial.

Es más que probable que el futuro del comercio electrónico esté ampliamente dominado por el m-commerce, por lo que la UE debe fomentar premisas que favorezcan el uso de los Smartphones para que este sea uno de los pilares del MUD. Cosa que ya está haciendo, por ejemplo, mediante las políticas encaminadas a la existencia de cobertura en todos los puntos de la UE, con la eliminación del roaming entre los Estados miembros (y el resto de políticas englobadas en la mencionada Estrategia para el Mercado Único Digital), intentando crear un entorno digital más seguro y en el que se impongan iniciativas de protección de datos y similares. Cuestión que, por otro lado, también beneficiará al desarrollo del blockchain como complemento al comercio electrónico, especialmente al m-commerce. Combinar la posibilidad de acceder al dinero sin necesidad de intermediarios financieros y la posibilidad de que sea en cualquier lugar mediante una herramienta de consumo online cada vez más poderosa como es el Smartphone, tiene pinta de ser una apuesta ganadora que significará un salto de comodidad para el consumidor.

En lo referido al sector bancario y financiero, el panorama digital ofrece un camino lleno de potencial para ofertar servicios cada vez más personalizados para el cliente. Además, las fintech y el blockchain protagonizan un nuevo paradigma que puede cambiar sustancialmente el modelo del sector bancario actual, haciendo que los servicios de

muchas entidades bancarias dejen de ser necesarios o tengan dificultades para seguir en auge, lo que puede llevar a la desaparición de muchas empresas de este sector si no se adaptan a estas nuevas tecnologías y modelos de negocio mediante la inversión en las mismas, (como ya hemos visto que está haciendo BBVA entre otras).

En cuanto al sector textil, la digitalización ofrece un marco en que, mediante las apps y las RR.SS. se puede extender la popularidad y conocimiento de los productos textiles. Será un gran acierto invertir en aplicaciones de Smartphones, especialmente como canal complementario a los puntos de venta físicos potenciando la capacidad de estas para informar sobre el stock disponible en tiendas cercanas al cliente y proporcionando información sobre rebajas, ofertas y nuevas líneas de productos, pero también como canal sustitutivo, siendo imprescindible aportar la máxima cantidad de opciones de pago para hacer que la experiencia del consumidor sea lo más agradable posible.

Por su parte, las RR.SS. son una mina a explotar, especialmente gracias a la tendencia de los *influencers*, que ejercen una gran influencia sobre parte de la sociedad y que llevan asociado un coste muy inferior al de otros modificadores de conductas como actores y actrices, deportistas, etc, con lo que son un canal complementario a la venta offline con mucho potencial.

Por último, en cuanto al sector de la comida rápida, la principal lección a tener en cuenta tras el análisis DAFO realizado es que, en clave digital, el futuro pasa por el perfeccionamiento de las apps móviles para fidelizar a clientes. Como ya hemos visto en el caso de McDonalds, el tener una estructura logística sólida y muy potente detrás que cubra todas las áreas geográficas posibles para que el servicio a domicilio sea cada vez una alternativa más utilizada y que las empresas expriman el máximo potencial de la digitalización.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Á, A. (2019, 11 abril). Así puedes comer McDonald's sin salir de casa. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.ideal.es/sociedad/consumo/puedes-comer-mcdonald-20190411091705-nt.html>.

Administración Electrónica. (2019, 10 junio). Publicado el Reglamento europeo sobre la Ciberseguridad. Recuperado 15 junio, 2019, de

[https://administracionelectronica.gob.es/pae Home/pae Actualidad/pae Noticias/Anio-2019/Junio/Noticia-2019-06-10-Publicado-Reglamento-europeo-Ciberseguridad.html](https://administracionelectronica.gob.es/pae/Home/pae/Actualidad/pae/Noticias/Anio-2019/Junio/Noticia-2019-06-10-Publicado-Reglamento-europeo-Ciberseguridad.html).

Álvarez, C. (2017, 22 noviembre). Regulación 'fintech': en busca de un terreno de juego igual para todos. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.bbva.com/es/regulacion-fintech-busca-terreno-juego-igual-todos/>.

Álvarez, C. (2017, 23 noviembre). El 'fintech' y la ciberseguridad, prioridades de la regulación europea. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.bbva.com/es/fintech-ciberseguridad-prioridades-regulacion-europea/>.

Bitcoin - Dinero P2P de código abierto. (s.f.). Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://bitcoin.org/es/>.

BOE. (2018, 6 diciembre). Ley Orgánica 3/2018, de 5 diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. 14-16.

CEMCI. (2015). Revista digital CEMCI, número 25: 1-2.

Comisión Europea. (2017). La UE y el Mercado Único Digital: 1-4.

Comisión Europea. (2017, 10 mayo). Digital Single Market Mid-term Review: Commission calls for swift adoption of key proposals and maps out challenges ahead - Digital Single Market - European Commission. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-single-market-mid-term-review>.

Comisión Europea. (2019, 2 abril). 50 years of the EU Customs Union - Taxation and Customs Union - European Commission. Recuperado 8 mayo, 2019, de [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/50-years-eu-customs-union\\_en](https://ec.europa.eu/taxation_customs/50-years-eu-customs-union_en).

Comisión Europea. (s.f.). Comisión Europea | La Unión hace la fuerza: reunión de los líderes de la UE el 9 de mayo de 2019. Recuperado 8 mayo, 2019, de [https://ec.europa.eu/commission/index\\_es](https://ec.europa.eu/commission/index_es).

Consejo Europeo. (s.f.). Acuerdos comerciales de la UE - Consilium. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/trade-policy/trade-agreements/>.

Diario Oficial de la Unión Europea. (2019, 7 junio). Reglamento (UE) del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de abril de 2019.

European Commission. (2018, 7 december). European Commission - PRESS RELEASES - Press release - Commissioner Gabriel congratulates the first 2,800 municipalities granted WiFi4EU vouchers. Recuperado 8 mayo, 2019, de [http://europa.eu/rapid/press-release\\_STATEMENT-18-6704\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_STATEMENT-18-6704_en.htm).

European Commission. (s.f.). European Commission | Mercado Único Digital. Recuperado 8 mayo, 2019, de [https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market\\_es](https://ec.europa.eu/commission/priorities/digital-single-market_es).

Galeano, S. (2018, 5 junio). IX Estudio de redes sociales 2018: el año del ascenso de Instagram... y el desplome de Twitter. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://marketing4ecommerce.net/estudio-de-redes-sociales-espana-2018/>.

González del Fresno, B. (2018, 21 febrero). La Comisión Europea apuesta por 'blockchain' para impulsar las 'fintech'. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.bbva.com/es/comision-europea-apuesta-blockchain-impulsar-fintech/>.

González del Fresno, B. (2019, 1 marzo). BBVA cuenta con la mejor 'app' de banca móvil del mundo. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.bbva.com/es/bbva-cuenta-con-la-mejor-app-de-banca-movil-del-mundo/>.

Gutiérrez Junquera, F. (2016). La transformación digital de la banca ¿Hacia la banca sin bancos?: 1.

IAB Spain. (n.d.). Principales motivos por los que los españoles no realizaron compras online a través de su teléfono móvil en 2017. In *Statista - The Statistics Portal*. Retrieved mayo 15, 2019, from <https://es.statista.com/estadisticas/575096/razones-para-no-comprar-online-desde-un-telefono-movil-en-espana/>.

Ibañez, G., Ramiro, A., & Casado, A. (2018). Estudio evolución y perspectivas de e-commerce para 2018: 9.

Ignacio Goirigolzarri, J. (2006). La responsabilidad Social en el sector financiero: el BBVA: 47.

Ikusmer. (n.d.). Porcentaje de usuarios que realizaron compras a través de dispositivos móviles en España entre 2014 y 2017. In *Statista - The Statistics Portal*. Retrieved mayo 15, 2019, from <https://es.statista.com/estadisticas/872927/porcentaje-de-usuarios-que-realizaron-compras-por-dispositivos-moviles/>.

Informe DESI. (2018). Índice de la Economía y la Sociedad Digitales (DESI) 2018, Informe de país para España: 1-2.

LE VPN BLOG. (2018, 31 julio). Geobloqueo: conoce cómo evitarlo para acceder a todo el contenido. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.le-vpn.com/es/como-evitar-el-geobloqueo/>.

López, P., Del Val, D., & Sancho, J.L. (2018). La Retina, El País: 60-63.

Portal de la Administración Electrónica. (2016). La Comisión Europea publica la ‘Estrategia para un Mercado Único Digital para Europa’: 1-3.

Parlamento Europeo. (s.f.). Eurobarómetro. Recuperado 8 mayo, 2019, de <http://www.europarl.europa.eu/at-your-service/es/be-heard/eurobarometer>.

Pastor, J. (2019, 6 marzo). Qué es blockchain: la explicación definitiva para la tecnología más de moda. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.xataka.com/especiales/que-es-blockchain-la-explicacion-definitiva-para-la-tecnologia-mas-de-moda>.

Peregrina, C., Latre, J.A., García de Madariaga, A., Pérez, F., Larson, M., Bailey, A., & Qian, J. (2017). La realidad de los consumidores online. Informe global sobre consumidores en Internet 2017, KPMG: 5-29.

Rivero, F. (2017). Informe Mobile en España y en el mundo 2017, ditrendia (digital marketing trends): 52-54.

Rojas, L., Ardila, G., & Parra Gabaldón, C. (2017). Transformación digital e innovación abierta en la banca: el caso del BBVA. Banco de desarrollo de América Latina: 21-24.

Ruiz, F. (2018, 11 junio). ¿Qué es el fintech? Innovación en servicios financieros. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Burguer King.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Deliveroo.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Glovo.

Sánchez, D. (2019, abril). App de H&M.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Just Eat.

Sánchez, D. (2019, abril). App de McDonalds.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Springfield.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Uber Eats.

Sánchez, D. (2019, abril). App de Zara.

Sánchez, D. (2019, abril). Facebook de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). Facebook de H&M.

Sánchez, D. (2019, abril). Facebook de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). Facebook de Springfield.

Sánchez, D. (2019, abril). Facebook de Zara.

Sánchez, D. (2019, abril). Instagram de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). Instagram de H&M.

Sánchez, D. (2019, abril). Instagram de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). Instagram de Springfield.

Sánchez, D. (2019, abril). Instagram de Zara.

Sánchez, D. (2019, abril). Página web de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). Página web de H&M.

Sánchez, D. (2019, abril). Página web de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). Página web de Springfield.

Sánchez, D. (2019, abril). Página web de Zara.

Sánchez, D. (2019, abril). Twitter de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). Twitter de H&M.

Sánchez, D. (2019, abril). Twitter de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). Twitter de Zara.

Sánchez, D. (2019, abril). YouTube de Bershka.

Sánchez, D. (2019, abril). YouTube de H&M

Sánchez, D. (2019, abril). YouTube de Pull&Bear.

Sánchez, D. (2019, abril). YouTube de Springfield.

Sánchez, D. (2019, abril). YouTube de Zara.

Sánchez, J. (s.f). Área de libre comercio. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://economipedia.com/definiciones/area-libre-comercio.html>.

Schengenvisainfo. (2018). Información del visado Schengen. Recuperado 8 mayo, 2019, de <https://www.schengenvisainfo.com/es/schengen-paises/>.

Unión Europea. (2019, 13 febrero). European Union Agency for Network and Information Security (ENISA) | Unión Europea. Recuperado el 15 de junio, de [https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/enisa\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/enisa_es).

Unión Europea. (2019, 13 marzo). Single market | Unión Europea. Recuperado 8 mayo, 2019, de [https://europa.eu/european-union/topics/single-market\\_es](https://europa.eu/european-union/topics/single-market_es).

Unión Europea. (2019, 29 abril). Comisión Europea | Unión Europea. Recuperado 8 mayo, 2019, de [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-commission\\_es](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-commission_es).

1&1 IONOS España S.L.U. (2019, 29 mayo). El RGPD: normativa europea de protección de datos. Recuperado 1 junio, 2019, de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/derecho-digital/el-rgpd-normativa-europea-de-proteccion-de-datos/>.