



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

GRADO EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

CURSO ACADÉMICO 2018 - 2019

ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DEL E-COMMERCE EN LAS PYMES ESPAÑOLAS

**Trabajo Fin de Grado presentado por Dña. María Dorao Huertas, siendo el tutor del mismo Don Francisco José Acedo González.**

**Vº. Bº. del Tutor:**

**Alumno:**

**D. Francisco José Acedo González**

**Dña. María Dorao Huertas**

**Sevilla. Diciembre de 2018.**

Gracias a mi familia por todo su apoyo.  
Gracias también a la Universidad de Sevilla por estos  
años de aprendizaje, y a Francisco José por su  
participación en este proyecto.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN.</b>	<b>6</b>
1.1. Justificación del tema.....	6
1.2. Objetivos. ....	7
1.2.1. Objetivo general.....	7
1.2.2. Objetivos específicos. ....	7
1.3. Metodología. ....	7
<b>2. LAS PYMES EN ESPAÑA</b>	<b>8</b>
2.1 Definición de pyme y requisitos para serlo. ....	8
2.2 Análisis de la situación de las pymes en España ....	9
2.2.1. El impacto de la crisis económica en las pymes (2007-2010).....	9
2.2.2. Evolución hasta la actualidad (2010-2018).....	11
2.3 Imagen actual de las pymes.....	13
<b>3. DIGITALIZACIÓN PARA LAS EMPRESAS.....</b>	<b>14</b>
3.1 Antecedentes. ....	14
3.2 Estrategia para la transformación digital. Tipos de adaptaciones de las empresas a la digitalización.....	16
3.2.1 Posicionamiento SEO.....	17
3.2.2 Accesibilidad móvil. ....	17
3.2.3 La experiencia del usuario.....	18
3.2.3 Ciberseguridad.....	19
3.2.4 <i>Marketing</i> Digital.....	19
3.2.5 El contenido de la web.....	20
3.2.6 Redes y medios sociales. ....	20
3.2.7 Analítica Web.....	20
3.2.8 El <i>e-commerce</i> .....	20
<b>4. EL ECOMMERCE COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL. ....</b>	<b>22</b>
<b>4.1 LA EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE EN ESPAÑA. ....</b>	<b>22</b>
4.2. Cadena de valor del <i>e-commerce</i> .....	24
4.3. Elementos adheridos al <i>e-commerce</i> .....	26
<b>5. IMPLEMENTACIÓN DEL E-COMMERCE EN LAS PYMES. ....</b>	<b>30</b>
5.1. Caso práctico: Unisa.....	30
5.2. Rentabilidad.....	34
5.3. Ayudas e incentivos para las pymes en e-commerce.....	35
<b>6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>36</b>
<b>7. VALORACIÓN PERSONAL.....</b>	<b>37</b>

<b>8 ANEXO.....</b>	<b>38</b>
<b>9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>40</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las pymes según tamaño.....	8
Tabla 2: Distribución de las pymes según su forma jurídica al final de 2016.....	13

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Las pymes españolas según sector de actividad en 2007 y en 2017.....	9
Figura 2: Estructura financiera empresarial por tamaño y país en 2007 y 2011.....	11
Figura 3: Evolución del PIB en España desde 2009 a 2016.....	10
Figura 4: Porcentaje de población en España con acceso a internet en 2017 por edad.....	15
Figura 5: Volumen de la población española en porcentaje usuaria de dispositivo móvil....	17
Figura 6: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico en millones de euros en España.....	22
Figura 7: Volumen de facturación de los sectores en comercio electrónico a mediados de 2017.....	23
Figura 8: Preferencias de método de pago en comercio electrónico de los usuarios españoles.....	26
Figura 9: Momento en el que el consumidor abandona durante el proceso de compra.....	28
Figura 10: Evolución de los resultados de Unisa Europa S.A de 2010 a 2015.....	30
Figura 11: Imagen de la tienda virtual de la marca Unisa.....	32

# **1. INTRODUCCIÓN.**

## **1.1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

Tal y como afirma Requeijo (2016), el 99,27% de las empresas que había en 2014 en España eran pequeñas y medianas empresas de menos de 250 trabajadores. Estas pequeñas y medianas empresas crean empleo e impulsan la economía de nuestro país día a día. La adaptabilidad a las necesidades del consumidor por parte de las pymes que apuestan por la innovación y la internacionalización permiten su continua evolución en la economía. (Alcaide, Bernués, Díaz-Aroca, Espinosa, Muñiz y Smith, 2013)

El entorno de las pymes está en continuo cambio debido a la aparición de nuevas tecnologías y al surgimiento de la digitalización en el ámbito empresarial. Con el surgimiento de aparatos como los dispositivos móviles, las necesidades del consumidor han cambiado, así como la manera de llegar a él. La publicidad offline ha ido perdiendo su peso y ello ha repercutido también en el funcionamiento de las pymes en la actualidad.

Para poder alcanzar el éxito y seguir creciendo como empresas, las pymes han tenido que adaptar su modelo de negocio a los cambios tanto en el entorno como en las necesidades de los consumidores. En este proceso de adaptación, el marketing ha jugado un papel fundamental.

A pesar de los escasos recursos de las pymes, comparados con los de las grandes empresas y multinacionales, estas han sabido aprovechar las herramientas y las nuevas tecnologías disponibles en la actualidad para darse a conocer en el mercado pudiendo controlar y mejorar su ROI, y con ello, sus resultados.

“Los avances tecnológicos actuales no solo imponen una transformación del tejido económico en su conjunto, sino que llevan aparejados una enorme «disrupción» empresarial, sectorial y global, definida por su enorme y creciente impacto en todos los órdenes.” (Pedreño, 2017)

La actividad de las empresas que adoptan estos avances tecnológicos adoptando innovaciones en su forma de trabajar para mejorar la eficiencia. Esto ocurre gracias a la digitalización empresarial. Debido a esta transformación digital surgen empresas más competitivas que obligan a las que se van quedando obsoletas, a adoptar innovaciones para seguir activas en el mercado.

Con una estrategia adecuada al modelo de negocio que tenga la empresa, se puede mejorar el rendimiento y los resultados.

Por ello, a lo largo de este trabajo, se hará un recorrido ante las pymes, y cómo se han ido adaptando a la transformación digital con nuevas técnicas como el *e-commerce*

## **1.2. OBJETIVOS.**

### **1.2.1. Objetivo general.**

El objetivo general del presente Trabajo Fin de Grado es "Mostrar la evolución de la digitalización en las pequeñas y medianas empresas empleando el *e-commerce* como estrategia de negocio y la importancia de la inversión en este aspecto."

### **1.2.2. Objetivos específicos.**

Los objetivos específicos que se van a tratar a lo largo del documento son:

- Estudiar la evolución del sector de las pymes en España desde el comienzo de la crisis económica.
- Analizar la adaptación a la digitalización por parte de las empresas.
- Mostrar las posibles estrategias de digitalización gracias al marketing que puede adoptar una pyme.
- Definir los elementos que componen el *e-commerce* dentro del marketing digital.
- Investigar el caso de éxito en comercio electrónico de Unisa

## **1.3. METODOLOGÍA.**

La metodología empleada se basa en llevar a cabo una revisión bibliográfica de los principales libros, proyectos de investigación y artículos que analicen la evolución digital de las pymes en España. En este aspecto, destacan las obras de Requeijo (2016) "La evolución de las pymes en España" y la publicación de Chaffey (2015) "*Digital Business and E-commerce management*".

Se ha tratado de llevar una investigación actual de la situación de la digitalización en las empresas mediante artículos de actualidad, así como la exposición de casos reales que recurrieron al *e-commerce* como es la empresa Unisa.

## 2. LAS PYMES EN ESPAÑA

### 2.1 DEFINICIÓN DE PYME Y REQUISITOS PARA SERLO.

“La categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (pymes) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones EUR o cuyo balance general anual no excede de 43 millones EUR” (CE, 2003).

Como se ha mencionado anteriormente, en 2014 el 99,27% de las empresas españolas se consideraban pymes debido al número de trabajadores, la mayoría (más del 96%) contando con menos de 10 asalariados. En el caso de esta última, se clasificaría como microempresa.

En el siguiente cuadro se puede observar la clasificación de empresas según el volumen de negocio:

Tabla 1: Clasificación de las pymes según tamaño

Categoría de empresa	Efectivos	Volumen de negocio	Balance general
Mediana	<250	<=50 millones EUR	<=43 millones EUR
Pequeña	<50	<=10 millones EUR	<=10 millones EUR
Micro	<10	<=2 millones EUR	<=2 millones EUR

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ministerio de industria, comercio y turismo (2018)

Para calcular los datos que se encuentran en la tabla, la empresa tendrá que tener el ejercicio contable cerrado, ya que se necesitará calcular el personal de la empresa y los importes sobre una base anual. El volumen de negocio se calcula sin el impuesto al valor añadido ni otros indirectos.

Esta clasificación se hace en base al volumen de tamaño y al Balance de la empresa. No obstante, hay otra forma de clasificar las pymes.

Existen tres categorías de pymes ya que su propia definición las clasifica en tres tipos de empresas en función de la relación que podrían mantener entre ellas. Tal y como menciona la Comisión Europea (2014) las categorías son las siguientes:

- Autónoma: Es aquella empresa que actúa de forma independiente pero que tiene una o más participaciones menores al 25% en otras empresas.

- Asociadas: Son aquellas empresas cuyas participaciones en otras organizaciones se encuentran entre el 25% y el 50%.
- Vinculadas: Son aquellas empresas cuya participación en otras organizaciones supera el 50%.

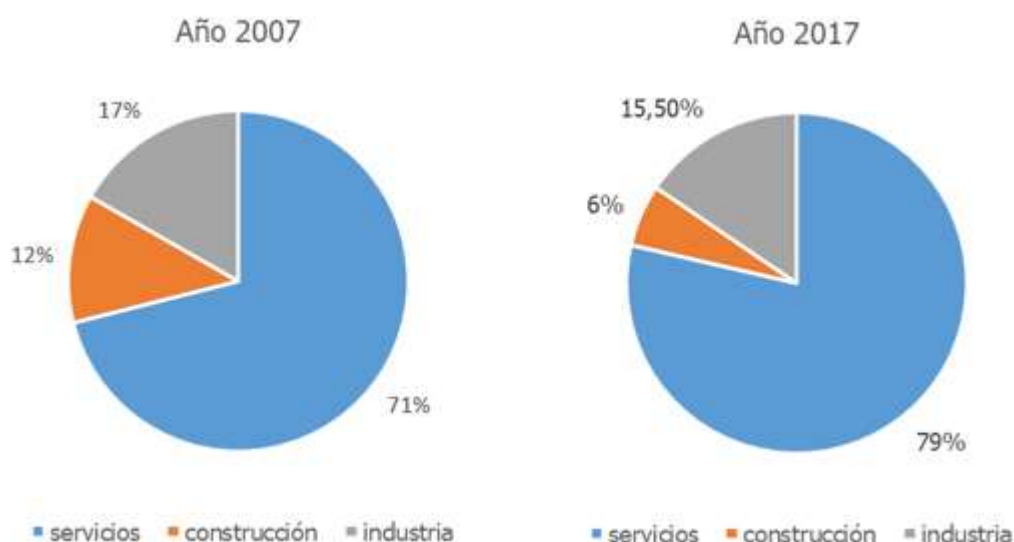
No obstante, para ser consideradas como pymes, estos tipos de empresa deberán cumplir tanto alguna de estas como las características del cuadro anterior.

## 2.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LAS PYMES EN ESPAÑA

### 2.2.1. El impacto de la crisis económica en las pymes (2007-2010)

Con anterioridad a la crisis, tanto en España como en Europa se vivía una etapa de expansión por parte de las empresas en el que la mayoría estaban experimentando un alto nivel de crecimiento, a la vez que subía su endeudamiento. Tal y como explican Maudos y Fernández de Guevara (2014), a causa de este endeudamiento por parte de las empresas con ganas de aumentar su actividad, comienza la Gran Recesión. Otro de los grandes causantes de esta crisis fue el “boom” inmobiliario, generando una confianza en los consumidores a invertir más dinero del que podía. Los efectos de esta crisis no empezaron a remitir hasta el pasado 2014 en el que ha empezado a evolucionar favorablemente la economía.

Figura 1: Las pymes españolas según sector de actividad en 2007 y en 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de industria, comercio y turismo, 2017

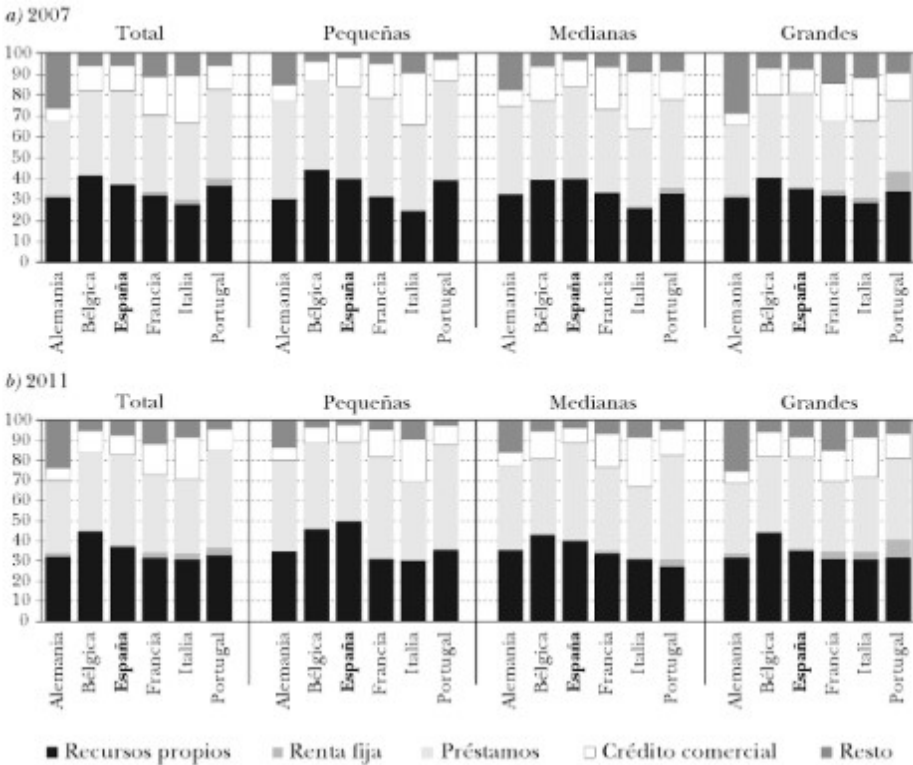
Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, el fin del “boom inmobiliario”, tuvo un impacto muy grande en las pymes dedicadas al sector de la construcción. Este impacto, fue mucho más notable en las pymes que en las empresas con mayores niveles de facturación.



Según Requeijo (2016), la actividad de las pymes durante el periodo inicial de la crisis económica disminuye debido a las deudas con clientes y stock que ya había comenzado antes del estallido de la burbuja inmobiliaria. Esto repercute directamente en la rentabilidad del accionista, al depender directamente de recursos propios. Dicha rentabilidad se vio afectada años antes que en las grandes empresas teniendo su máximo en 2004, mientras que en la de las otras, este se produce en 2007. La deuda de la empresa está directamente relacionada con la rentabilidad esperada, por lo que este factor lleva a que se note con antelación la crisis en las pymes que en las grandes empresas.

En las pequeñas y medianas empresas se depende más de financiación propia que de externa como se puede observar en el siguiente gráfico:

**Figura 2. Estructura financiera empresarial por tamaño y país en 2007 y 2011.**



Fuente: Maudos y Fernández de Guevar, 2014

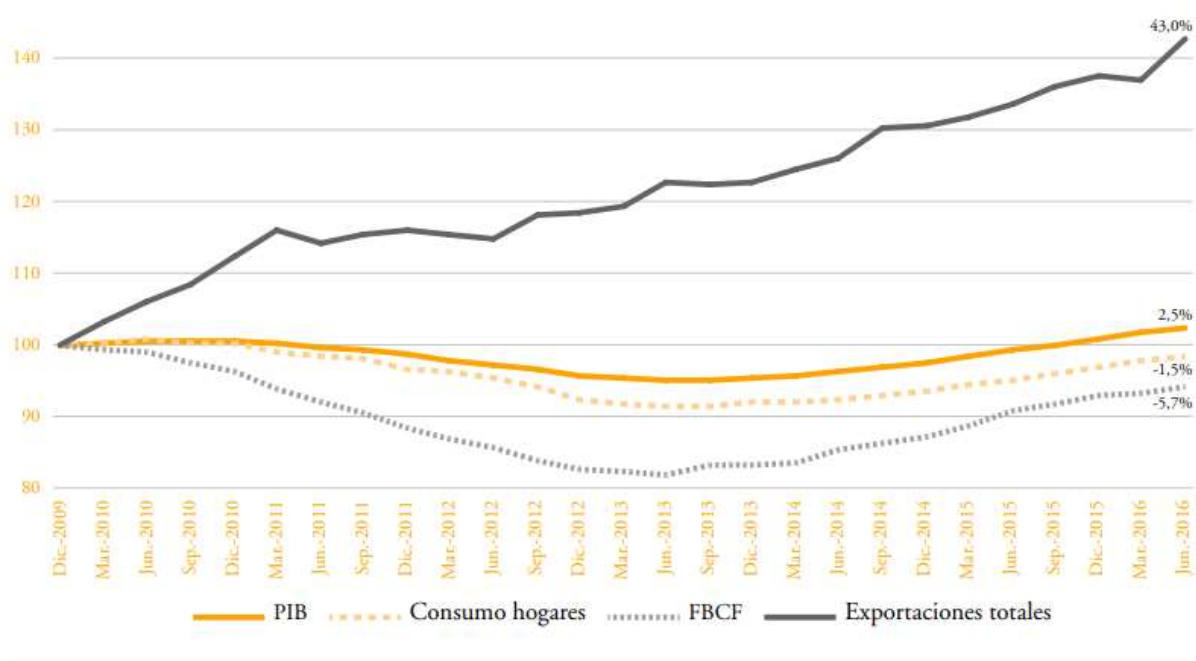
Por otro lado, resalta el comportamiento de las ventas en las pymes respecto a las grandes empresas, ya que en las primeras la variación de sus activos superaba al de las ventas y provocaba una rentabilidad menor a la que conseguían las segundas en el periodo previo a la crisis. Esta caída de ventas se evidenció todavía más en 2008 provocando en consecuencia una mayor bajada de rentabilidad.

Cabe destacar que, hasta el comienzo de la crisis, las pymes en España centraron todos sus recursos en aprovechar la demanda interna del país para realizar su actividad. Es por ello que, a partir de esta etapa, cambiarán su forma de actuar entrando en una etapa de internacionalización debido a la debilitación de la demanda interna. Es ahí cuando comenzará su verdadera recuperación hacia la salida de la crisis. Tal y como menciona Bonet (2015), en los primeros años de la crisis en España, el PIB retrocedió una media anual de 0,5%, sufriendo las importaciones una bajada del 0,7% mientras que las exportaciones subieron un 3,9%. Es por esto que las empresas empiezan a apostar por la internacionalización como una salida viable a la crisis económica.

### 2.2.2. Evolución hasta la actualidad (2010-2018).

Como se expone en el punto anterior, la crisis conllevó a una disminución notable de la demanda interna en España. Es por ello que se fue expandiendo la idea de la externalización en muchas empresas para no tener que disminuir su actividad.

Figura 3: Evolución del PIB en España desde 2009 a 2016.



Fuente: Requeijo, 2016

Tal y como se expone en este gráfico, mientras el PIB (es decir, el Producto Interior Bruto) del país iba disminuyendo desde 2010, al igual que el consumo en los hogares y la formación bruta de capital fijo, las exportaciones iban subiendo. Gracias a esto la caída del PIB no fue tan pronunciada como hubiera sido dependiendo solo del consumo.

Antes del año 2009 las pymes que exportaban registraban menores beneficios que las que no lo hacían, no obstante, estas fueron las empresas que menos sufrieron las consecuencias de la crisis económica.

En 2014 se frenó el aumento continuo de nuevas empresas exportadoras. A pesar de los efectos positivos que se ha demostrado que tiene la internacionalización, menos de la mitad de las pymes del país se plantean llevar a cabo su actividad en un ámbito internacional. Salir al mercado exterior se percibe como un riesgo muy grande para estas empresas al ser un paso tan importante, por no hablar de la competencia nueva que pueden encontrar. Es por esto que, en 2017, el Gobierno de España aprobó un nuevo plan estratégico que sitúa la internacionalización como un pilar clave de la economía, así como una serie de ayudas para que las empresas más vulnerables puedan llevarla a cabo.

No obstante, exportar no fue la única alternativa que adoptaron las pymes para salir adelante tras la crisis económica. En los últimos años se ha producido un fuerte avance del porcentaje de empresas con menos de diez empleados que realizan comercio electrónico situándose en el 10% en 2018 (en 2012 era el 2,1%).

En general, las condiciones por las que las pymes han accedido al mercado internacional han evolucionado en los últimos años. Las mejoras en tecnología y una mayor inversión en las infraestructuras de comunicación han permitido conectar a las empresas con el exterior del país de forma más rápida y segura. Además, en los últimos años se han implementado medidas políticas para poder potenciar esta internacionalización. Gracias a esto, las pymes han comenzado a invertir en formación y equipamiento, para adaptarse a la digitalización, modificando si fuera necesario su modelo de negocio y su manera de actuar.

A raíz de esto surgen las denominadas *startups*. "Una *startup* es una institución humana diseñada para ofrecer un nuevo producto o servicio en condiciones de incertidumbre extrema" (Ries, 2011). Es decir, es un emprendimiento que inicia su carrera empresarial con la puesta en marcha en el mercado mostrando características emergentes e innovadoras tecnológicamente hablando.

Según datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y de la Compañía Española de Reafianzamiento (2017), en 2017 se concedieron 1184 millones de euros en financiación con el objetivo de que las pymes invirtieran en innovación para poder seguir evolucionando.

### 2.3 IMAGEN ACTUAL DE LAS PYMES

Con el fin de la crisis, muchas empresas tuvieron que cambiar su forma de actuar, así como la actividad que realizaban tradicionalmente. Según los últimos datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2017), a principios de 2017 un 99,9% de las empresas en España eran pymes. Además, dichas pymes generaban un 72,6% del empleo.

Tabla 2: Distribución de las pymes según su forma jurídica al final de 2016.

	Volumen	Porcentaje	Tasa de crecimiento anual
Personas físicas	1.746.657	53,30%	3,90%
Sociedad anónima	81.533	2,50%	-4,10%
Sociedad Limitada	1.160.921	35,40%	0,80%
Comunidad de Bienes	115.208	3,50%	-0,20%
Sociedad Cooperativa	20.576	0,60%	0,40%
Otras formas jurídicas	154.225	4,70%	-14%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2017)

Al ser un número tan elevado de empresas, después de crisis en la que dicho número sufrió una disminución notable, se han creado incentivos y ayudas para que las pymes puedan continuar su crecimiento.

No obstante, a pesar del número de pymes que se encuentran en nuestro país, según Sage (2018), tan sólo el 19% de ellas tiene en mente la digitalización, y de tenerla es a largo plazo. Una de las posibles causas de esto es por la tendencia de las pymes a pertenecer al sector servicios.

### **3. DIGITALIZACIÓN PARA LAS EMPRESAS.**

#### **3.1 ANTECEDENTES.**

La digitalización ha sido una transformación que ha marcado un antes y un después en la forma de actuar de las empresas. Gracias a esta, muchas empresas han conseguido salir adelante durante la crisis, y otras han conseguido multiplicar sus ingresos. Al conectar sociedades, cuya comunicación previa estaba limitada por la distancia física, la competitividad de las empresas ha evolucionado permitiendo un crecimiento y expansión que previamente estaba más limitado.

Tal y como comenta Linares, J. (2016), nos encontramos en una nueva Revolución Industrial, conocida como Revolución Digital. Esta nueva etapa, ha repercutido también en las necesidades de los consumidores, lo cual provocará que las empresas y Administraciones públicas tengan que empezar a adaptarse a ellas. Sin duda, esto supuso un cambio en las empresas tradicionales para no verse amenazadas por las nuevas empresas jóvenes e innovadoras.

Gracias a los nuevos avances tecnológicos, se han podido hacer muchas mejoras en la producción, tanto en el proceso como en el resultado. La globalización de pequeñas empresas que, en los años 80-90 hubiera sido imposible, empieza a ser real gracias a la transformación digital. Tal y como señala Fausto, M. (2018) el impacto que tuvo en el empleo repercutió, no solo en el número de trabajos que pudieron ganarse o perderse por las nuevas tecnologías, sino en la forma de trabajar, la jornada laboral o en el lugar del trabajo. Este tiempo que se le dedicará al trabajo, podrá reducirse gracias a mejoras en la automatización que acabarán resultando un ahorro en todos los sentidos. Sin ir más lejos, la digitalización permitió que empresas que apenas tenían recursos para internacionalizarse, pudieran hacerlo a partir de plataformas digitales que no requerirán un coste tan elevado como una infraestructura física. También les permitió un mayor control de su negocio en caso de querer externalizar su producción.

En España, el impacto en el empleo ha sido notable con la aparición de la digitalización según el ISDI (2018). En los últimos años ha crecido la demanda de puestos directamente relacionados con la digitalización. Aunque gran parte de esta disminución en el paro se deba al sector servicios, las ofertas de empleo en el sector digital han tenido gran presencia en los últimos años. Pese a la continua destrucción de puestos de trabajo debido a la crisis, el empleo digital continúa subiendo progresivamente, ocupando en 2016, un 7,4% del empleo activo. No es un dato muy destacable si lo comparamos con el total, pero es un dato que tenderá a

subir como consecuencia de la demanda de puestos por parte de las empresas. Sin ir más lejos, solo en 2017 según ISDI (2018), el 51% de las ofertas de empleo digital iban dirigidos a puestos directivos (un 34% más que en 2016), lo que supondrá un consecuente aumento de la plantilla. Como se comentaba anteriormente, esta demanda de puestos de trabajos con una nueva función cambiará también la forma de llevarla a cabo. Se tendrá que tener en cuenta que, desde el ordenador se podrá trabajar desde cualquier parte, con lo que aparecerán puestos con horarios diferentes a los más comunes, puestos más esporádicos según necesidades puntuales de las empresas y un cambio en el concepto tradicional de autónomo.

Es por todo esto que, la digitalización no ha tenido un impacto tan grande en los puestos digitales como se hubiera pensado, sino más en puestos tradicionales que se han ido adaptando a las TIC (las tecnologías de información y comunicación) así como distintos avances tecnológicos para mejorar su eficacia y eficiencia. Es por esto que, según Miguélez, F. (2018), estos avances permitirán que determinadas pymes puedan tener actividad en un contexto más amplio sin el gasto fijo que hubiera supuesto expandirse de manera tradicional.

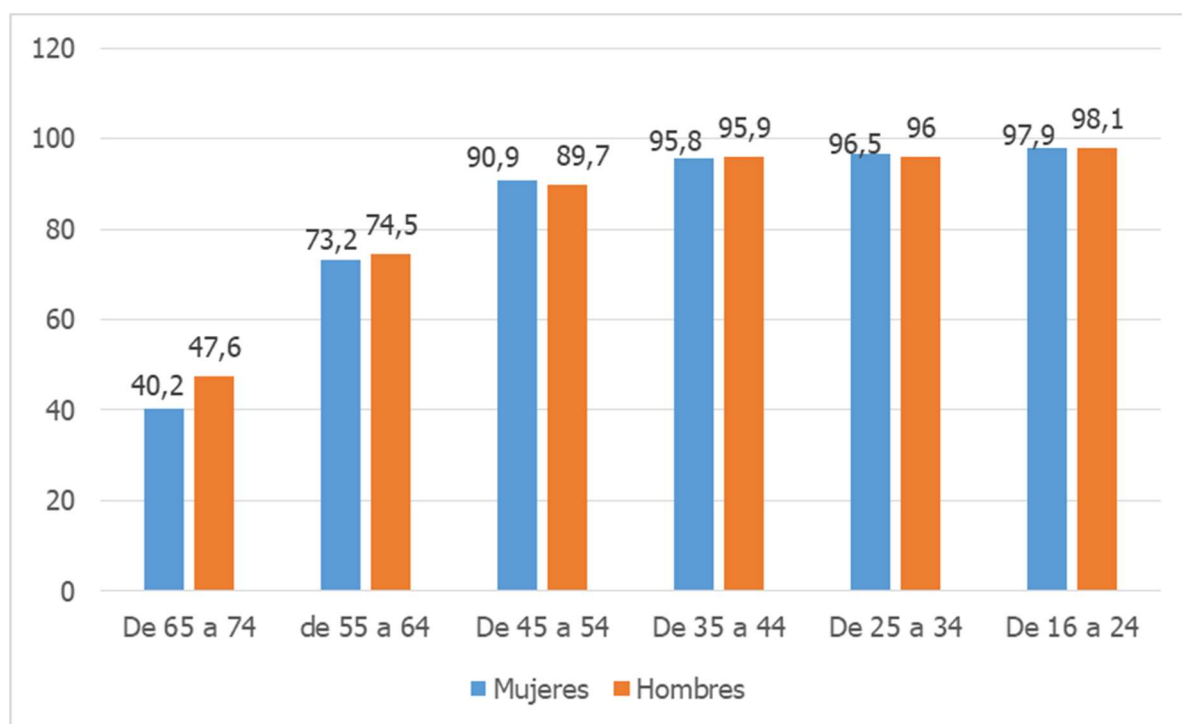
A partir de 2014 (cuando comienza la verdadera recuperación de la crisis) empieza una evolución en el empleo, generando un periodo de expansión en la economía con enfoque digital. Los empleos que requieran una repetición continua de tareas irán desapareciendo gracias a la automatización, dando lugar a empleos que vayan cubriendo las necesidades que surjan en las empresas.

Según datos de Rodríguez y Castillo (2017) en el año 2017 alrededor de un 85% de los españoles eran usuarios de internet, lo cual ha provocado una evolución necesaria en la adaptación más rápida a los nuevos avances tecnológicos que van surgiendo, tanto en la vida laboral como en la cotidiana. Estos datos irán subiendo año a año, y siguiendo este ritmo de crecimiento, en 2025 la digitalización podría tener un impacto positivo de entre 150000 y 225000 millones en la economía, es decir un hasta un 1,8% del PIB según datos de Bankia (2017).

Cada día, más de 20 millones de españoles se conectan a internet para trabajar, realizar compras, buscar información o simplemente por ocio para relacionarse con más usuarios por este método. La evolución del *smartphone*, llegando a ser una pieza fundamental en la vida de los usuarios, ha supuesto la necesidad de diferentes empresas de adaptarse a esta herramienta para llegar a potenciales clientes. Las nuevas generaciones, van sustituyendo el uso del ordenador y la tienda tradicional con la compra online. En 2017 salió a la luz que casi el 30% de los jóvenes del país realizan compras por este dispositivo y más del 70% consume algún tipo de contenido audiovisual por aquí. Gracias al acceso a internet que hay hoy en día,

el comercio electrónico es otro de los grandes beneficiados que continúa creciendo y ofreciendo una gran ventaja para las empresas.

Figura 4: Porcentaje de población en España con acceso a internet en 2017 por edad.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto Nacional de Estadística, 2017.

El aumento de personas que utilizan internet cada día, va en aumento alcanzando casi el 100% en algunos rangos de edad tal y como se puede ver en el gráfico. Gracias a esto, es posible la digitalización, la cual ha marcado un punto de crecimiento en la economía española y ha ayudado a muchas empresas a sobrevivir en tiempos de recesión. No obstante, tendrán que seguir adaptándose al entorno cambiante en el que se encuentran cubriendo las necesidades del cliente y adoptando los avances tecnológicos que vayan surgiendo.

### **3.2 ESTRATEGIA PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL. TIPOS DE ADAPTACIONES DE LAS EMPRESAS A LA DIGITALIZACIÓN.**

Tal y como se ha expuesto en el punto anterior, la digitalización es un proceso que llevará tiempo e inversión para que pueda funcionar y generar crecimiento en la empresa. A la hora de llevar a cabo un plan de transformación digital, la empresa deberá hacer un análisis de su situación actual y de los objetivos que quiere conseguir con su meta final. Dentro de este análisis, habrá que analizar las áreas de las que depende la digitalización, y por dónde tendrá que moverse la empresa. Estas áreas son: El posicionamiento SEO, la accesibilidad móvil, la

experiencia del usuario, ciberseguridad, marketing digital, el contenido de la web, las redes y medios sociales, analítica web y el *e-commerce*.

### **3.2.1 Posicionamiento SEO**

Las siglas SEO corresponden a *Search Engine Optimization* lo que en español se traduce como optimización para motores de búsqueda. En la actualidad, nos encontramos en un mundo totalmente dominado por la presencia de la búsqueda online gracias a internet. Generalmente los usuarios suelen acceder a alguna de las cinco primeras opciones que encuentran en el motor de búsqueda. Esta posición se consigue de forma orgánica, es decir, sin pagar nada por ella.

Popularmente, como señalan Codina, Gonzalo-Penela, Pedraza-Jiménez y Rovira (2017), hay dos formas de entender el SEO:

- *Search Engine Optimization*: tratando la importancia de la visibilidad en los motores de búsqueda y su posición entre los resultados de los mismos.
- *Search Experience Optimization*: centrándose además en la experiencia del consumidor en la búsqueda, incluyendo así la visibilidad en redes sociales también como parte de esta rama.

Para cuidar el posicionamiento web, la empresa deberá realizar un análisis del estado actual de su página. Este análisis repercutirá especialmente en el contenido que se publique. Una parte esencial del contenido serán las *keywords*, también conocidas como palabras clave. Las palabras clave serán las que relacionen al tema del que se trate en la página a posicionar en cuestión y aportan calidad al contenido que busque el usuario. Es por esto por lo que irán totalmente alineadas con lo que se haya buscado en el motor de búsqueda. Estas palabras claves habrá que trabajarlas, pudiendo analizar la competencia que se posiciona con ellas con distintas herramientas.

Otro de los factores clave en el posicionamiento será la estructura del contenido del sitio, donde entrará la parte de diseño, velocidad de carga, los títulos, las etiquetas de blog, las metadescripciones, etc.

El objetivo final del SEO será captar el interés del consumidor a través de la calidad para ganar mayor visualización.

### **3.2.2 Accesibilidad móvil.**

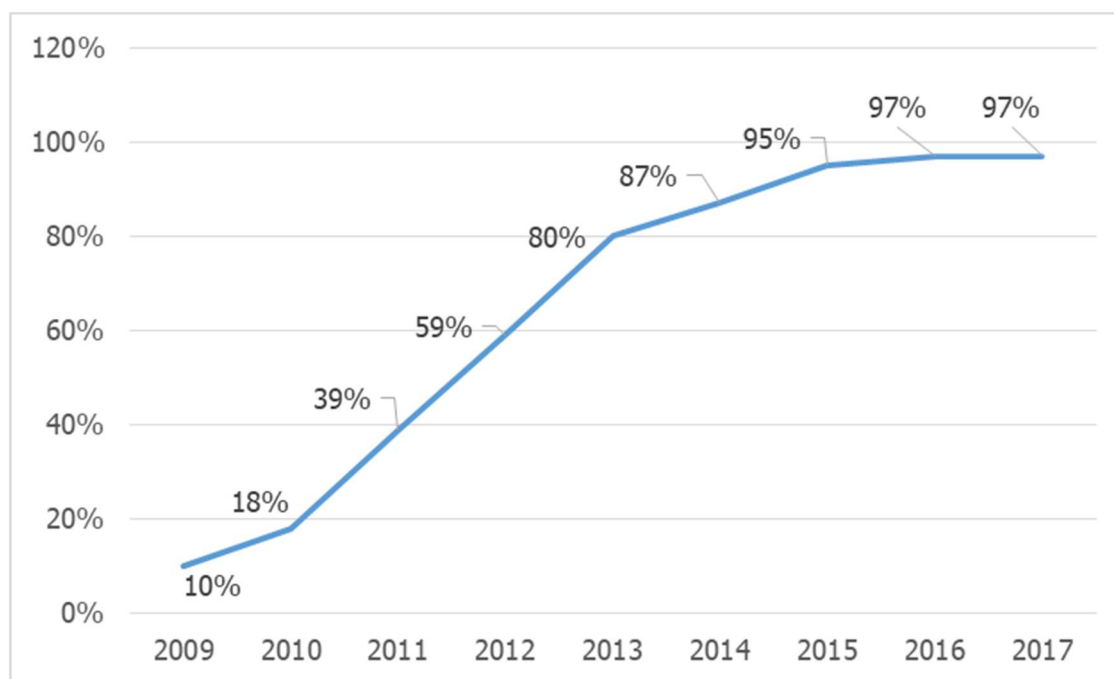
“Un producto es accesible cuando los usuarios pueden navegarlo, comprenderlo, y puede ser usado con éxito por todas las personas independientemente de sus capacidades.”



Hoy en día, la popularidad de los dispositivos móviles no para de crecer, y más aún desde la aparición del *Smartphone*. El conocido como “teléfono inteligente” se ha convertido en una pieza esencial en la rutina de navegación de los usuarios tal y como se puede comprobar en Bankia Indicex (2017). Las empresas españolas han ido adaptando los diseños de sus plataformas a estos dispositivos en los últimos años para no perder volumen de consumidores.

Otro de los elementos clave en los dispositivos móviles es la publicidad online. Cada vez más empresas optan por apostar por la publicidad en aplicaciones que sólo son utilizables en dispositivos móviles. Sin duda, esta es una forma de llegar a los consumidores más rápida y directamente.

Figura 5: Volumen de la población española en porcentaje usuaria de dispositivo móvil.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Ditrendia, 2017

Según datos de Ditrendia (2017), los usuarios se decantan más por el móvil para acceder a internet. El 97% de la población española tiene un móvil propio, es decir, más de 29 millones de personas disponen de uno de estos dispositivos.

### **3.2.3 La experiencia del usuario.**

“La experiencia de usuario abarca el proceso completo de interacción de un usuario con una web e incluye las necesidades, percepciones, emociones y respuestas que experimenta antes, durante y después de su interacción con la página” (Iglesias, Paredes, Gómez y Pérez-Montoro, 2018, p.598). En otras palabras, recoge la sensación que tiene el usuario al visitar una web. Es por esto por lo que resulta tan importante para las empresas adaptar el contenido en cuanto

a la calidad y a la presentación para que lo que reciba el consumidor sea lo que estaba buscando. Hoy en día las empresas dan mucha importancia a lo que opina el consumidor de su experiencia, con el objetivo de seguir evolucionando adoptando mejoras en su funcionamiento.

### **3.2.3 Ciberseguridad.**

La protección de datos de los usuarios en el ámbito online está a la orden del día, y más aún, teniendo en cuenta cómo se ha expandido el uso de internet en la vida cotidiana de los consumidores. Es aquí cuando tiene que entrar la ciberseguridad para proteger la privacidad de los usuarios. "La ciberseguridad es la protección de activos de información, a través del tratamiento de amenazas que ponen en riesgo la información que es procesada, almacenada y transportada por los sistemas de información que se encuentran interconectados" (Moresi y Castro, 2018, p.1022). Cuando una empresa se propone llevar a cabo una estrategia de ciberseguridad, lo que quiere es incrementar la capacidad de prevención, detección y respuesta a las ciberamenazas, tal y como expone Pons (2018). Estas ciberamenazas están en su mayoría, relacionadas con el robo de datos sensibles para las empresas por lo que será algo que intentarán evitar por todos los medios.

### **3.2.4 Marketing Digital.**

El *marketing* digital u *online* incluye a todas las estrategias publicitarias, así como las acciones comerciales que son llevadas a cabo en plataformas y medios en internet. Dentro del *marketing* digital se pueden encontrar estas herramientas principales:

- *Social Media*: Referente a las acciones publicitarias llevadas a cabo en plataformas y redes sociales.
- Búsqueda: Relacionada con las acciones publicitarias que tienen lugar en los motores de búsqueda.
- *Email marketing*: En este caso sería las acciones publicitarias que se ejecutan por medio del correo electrónico.
- Publicidad *Display*: Acciones publicitarias llevadas a cabo de una forma más visual, posiblemente la más parecida a la publicidad tradicional. Al igual que esta última se ayuda del uso de imágenes (conocidas en internet como *banners*) y de videos.
- Contenido web: Directamente relacionado con el posicionamiento del contenido.

A raíz del *marketing* digital, surgen estrategias más evolucionadas como el *Inbound Marketing* en el que se trata de llegar a los consumidores aportando valor al contenido de forma que no resulte pesado y el usuario acabe llegando a él de manera natural.

### **3.2.5 El contenido de la web.**

Como se ha expuesto en el apartado de posicionamiento SEO, el contenido hoy en día tiene que ser de calidad para poder llegar al usuario de forma que se gane la confianza de los consumidores. Los canales por los que se puede generar dicho contenido son: blogs, *ebooks*, revistas digitales, infografías, etc. Cada vez surgen más formatos donde poder reflejar dicho contenido en internet.

Tener un contenido de calidad, repercutirá directamente en el posicionamiento de la web y la forma de llegar al usuario tal y como comentan Octavio y Orense (2010). Esta calidad se conseguirá planificando el contenido, optimizándolo e implementándolo según el gusto y lo que esté buscando el público objetivo al que quiere dirigirse la empresa.

### **3.2.6 Redes y medios sociales.**

Las redes sociales son una de las formas más directas de llegar al consumidor. Ya no solo a través de pago, sino orgánicamente. Con contenido de calidad en redes se puede llegar a usuarios de manera natural sin que se molesten como puede ocurrir con la publicidad. Las marcas que más triunfan en redes son aquellas que consiguen atraer a sus usuarios porque se acaban "enamorando" de su marca. Hoy en día se pueden encontrar redes sociales, visualmente muy atractivas, que permitirán mostrar el producto que se quiera vender en la tienda virtual creando un valor para el consumidor.

### **3.2.7 Analítica Web.**

La analítica web implica un conjunto de herramientas mediante las cuales se pueden analizar los resultados de las acciones comerciales y de marketing que se lleven a cabo, y así poder optimizarlas para mejorar los resultados. Gracias a ellas, se pueden llevar a cabo modificaciones tanto en la estructura de la web como en la tienda virtual en base a los resultados para que estos puedan seguir mejorando. Además permitirán llevar a cabo un seguimiento de la audiencia para poder saber quién estará interesado en el producto, así como de qué forma ha llegado a la tienda y cuánto tiempo ha estado.

### **3.2.8 El *e-commerce*.**

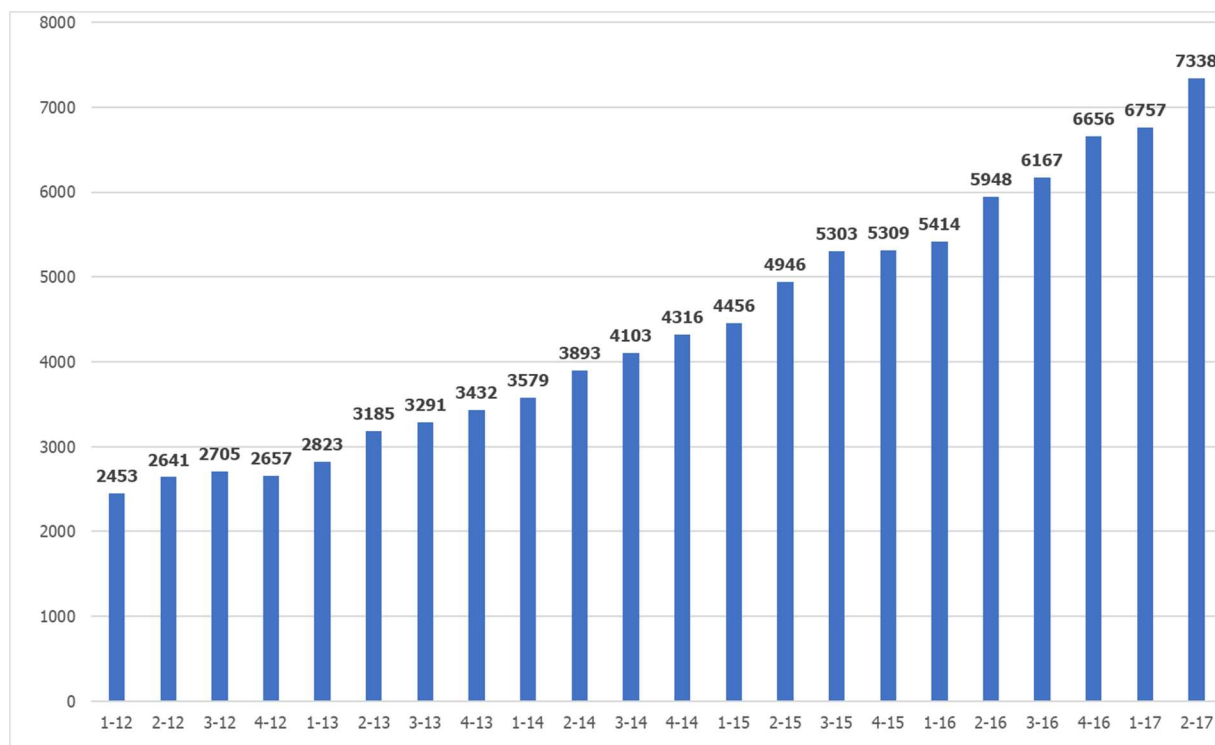
El *e-commerce* o comercio electrónico es una modalidad comercial en la que el cliente utiliza recursos de internet para obtener información, comunicarse con el vendedor y realizar procesos de compra. Tal y como comentan Fulgencio y Rojas (2016), la presencia de la empresa física deja de ser tan indispensable para el consumidor debido a los avances

tecnológicos y los cambios de tendencias, y es necesario un nuevo modelo de tienda en el que se pueda llegar al consumidor de manera inmediata y sencilla.

## 4. EL ECOMMERCE COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

### 4.1 LA EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE EN ESPAÑA.

Figura 6: Evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico en millones de euros en España.



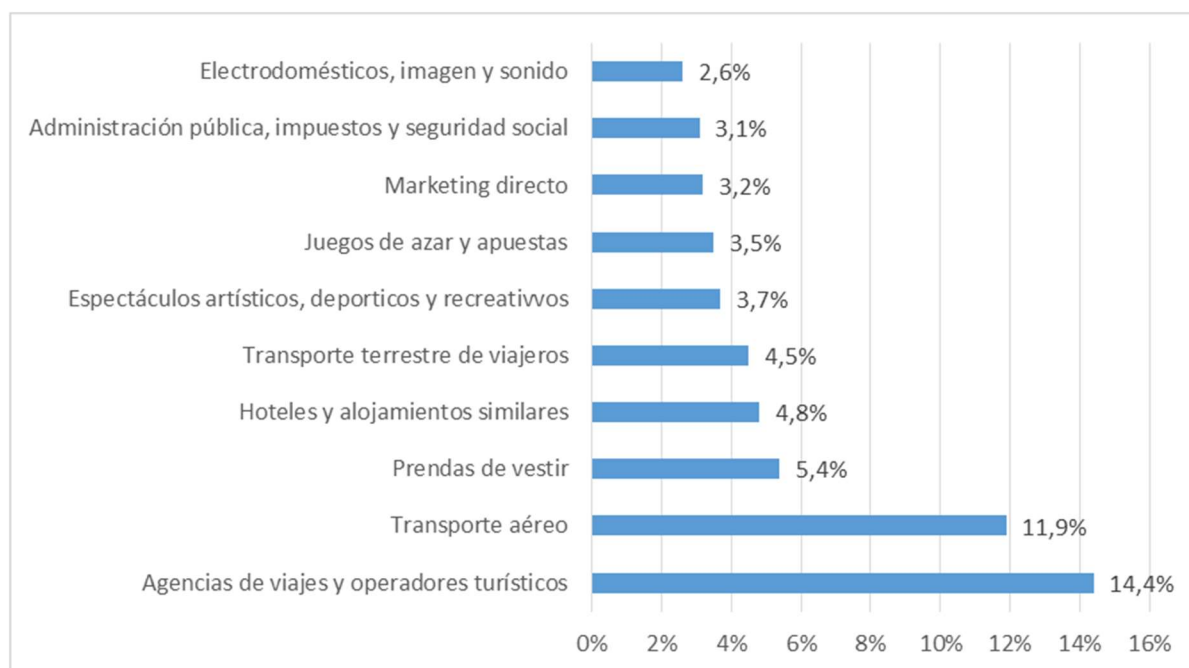
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2018.

Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, el comercio electrónico ha sufrido una evolución favorable en cuanto a volumen de negocio en nuestro país. Esta evolución se ha visto favorecida entre otras cosas por la facilidad de acceso a internet que tienen cada vez más usuarios, así como la expansión del uso del *smartphone*. Conseguir llegar a los usuarios en cualquier momento, es una de las grandes ventajas de este método de compraventa, y sin duda, uno de los causantes de su evolución.

Pese a esta evolución notable desde 2012, se espera que el volumen siga subiendo, aunque de una manera más sostenible en los próximos años. Sectores como la moda, la electrónica y los viajes se han adaptado casi en su totalidad a este método para ahorrar costes y mejorar resultados. Según datos de la CNMC (2018), un 55,8% de los ingresos de las webs españolas con comercio electrónico a finales de 2017 se producían dentro del país, y el 44,2% correspondían a compras *online* realizadas desde el exterior. Estos datos favorecen cada vez más a las exportaciones, pudiendo llegar las empresas a consumidores ahorrando costes y de forma más directa.

En cuanto a los sectores donde se establece el comercio electrónico, destaca el sector turismo como uno de los que más éxito han encontrado al implantar el comercio electrónico en su modelo de negocio. Según datos de la CNMC (2018), este sector llegó a alcanzar a mediados de 2017 un 14,4% del volumen de negocio del comercio electrónico en España. Destacan también el sector del transporte aéreo alcanzado casi al sector del turismo y el sector textil, el cual ha conseguido mejorar sus ventas gracias a este método. Las empresas están intentando asentarse dentro del comercio electrónico, al sector de la Alimentación, el cual poco a poco se va haciendo hueco gracias a la tienda online de muchas marcas conocidas alimentarias y de supermercados. En cuanto a la facturación del comercio electrónico en España, esta pasó a ser de un 23,4% interanual a mediados de 2017, llegando a alcanzar los 7.338,1 millones de euros.

Figura 7: Volumen de facturación de los sectores en comercio electrónico a mediados de 2017.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la CNMC, 2018.

El comercio electrónico sigue subiendo en cifras día a día gracias a las mejoras que se implantan en este ámbito. La confianza del cliente ha influido en este aumento de las ventas a lo largo de los años. Elementos como la posibilidad de pago seguro online, así como la accesibilidad para pagar con métodos alternativos a la tarjeta, como es *Paypal*, ha conseguido que muchos usuarios decidan probar el comercio electrónico como método para realizar sus compras. *Paypal* fue un método pionero en España, ya que introducía una forma segura de realizar pagos sin necesidad de dar datos de la tarjeta continuamente y salvaguardando los pagos. Esto, unido a la comodidad que supone a la hora de desplazarse al lugar de compra,

conseguirá que el *e-commerce* siga evolucionando siempre que continúe adaptándose al entorno en el que se encuentra.

#### **4.2. CADENA DE VALOR DEL *E-COMMERCE***

El comercio electrónico está compuesto por muchos elementos además de la tienda virtual donde se venden los productos. Es aquí donde cobra gran importancia las áreas del marketing que se mencionaban en el punto anterior.

Sin duda una de las áreas que más destaca es el *marketing* digital donde, tal y como mencionan Castaño y Jurado (2016), se englobará a todas las herramientas que darán a conocer la tienda virtual al consumidor. El comercio electrónico en sí, supondrá una transformación del entorno comercial tradicional a un entorno totalmente virtual en el que el consumidor tendrá una capacidad de elección más directa e inmediata.

Gracias al marketing digital, las empresas verán reflejados sus esfuerzos comerciales en resultados directos con las ventas en el comercio electrónico. Aquí se incluirán todas las transacciones comerciales que se lleven a cabo de manera *online* a través de las distintas plataformas y que conlleven un intercambio de dinero. Además de todas las herramientas e inversión comercial que se realice en acciones publicitarias y que se lleven a cabo para llegar al consumidor, el comercio electrónico estará directamente relacionado con la logística y la distribución para hacer llegar al usuario el producto o servicio adquirido.

Fulgencio y Rojas (2016) señalan cuatro ventajas fundamentales del comercio electrónico frente a la venta tradicional:

- Capacidad de enfoque: Gracias a la publicidad online y todas las herramientas que hay para conseguir un mejor posicionamiento web, a la empresa le será más fácil llegar al público objetivo que busca. Es por ello que, creando un portal que se ajuste a lo que está buscando el consumidor, ahorrará en esfuerzos publicitarios, lo cual mejorará el ROI, es decir el retorno de la inversión.
- Capacidad de seguimiento y medición: Gracias a las innovaciones tecnológicas que se están llevando año a año en el mundo online, se han desarrollado herramientas que siguen al consumidor durante todo el proceso de compra, y son capaces de ver qué páginas ha visitado, el tiempo en página, desde dónde han llegado, etc. Este tipo de analítica permitirá a la empresa llevar a cabo los cambios que vean necesarios para mejorar el funcionamiento de su tienda virtual y así aumentar sus ventas.
- Disponibilidad y flexibilidad: Al tener la tienda automatizada, puede estar abierta las 24 horas del día, por lo que se adaptará totalmente al consumidor. Una de las grandes

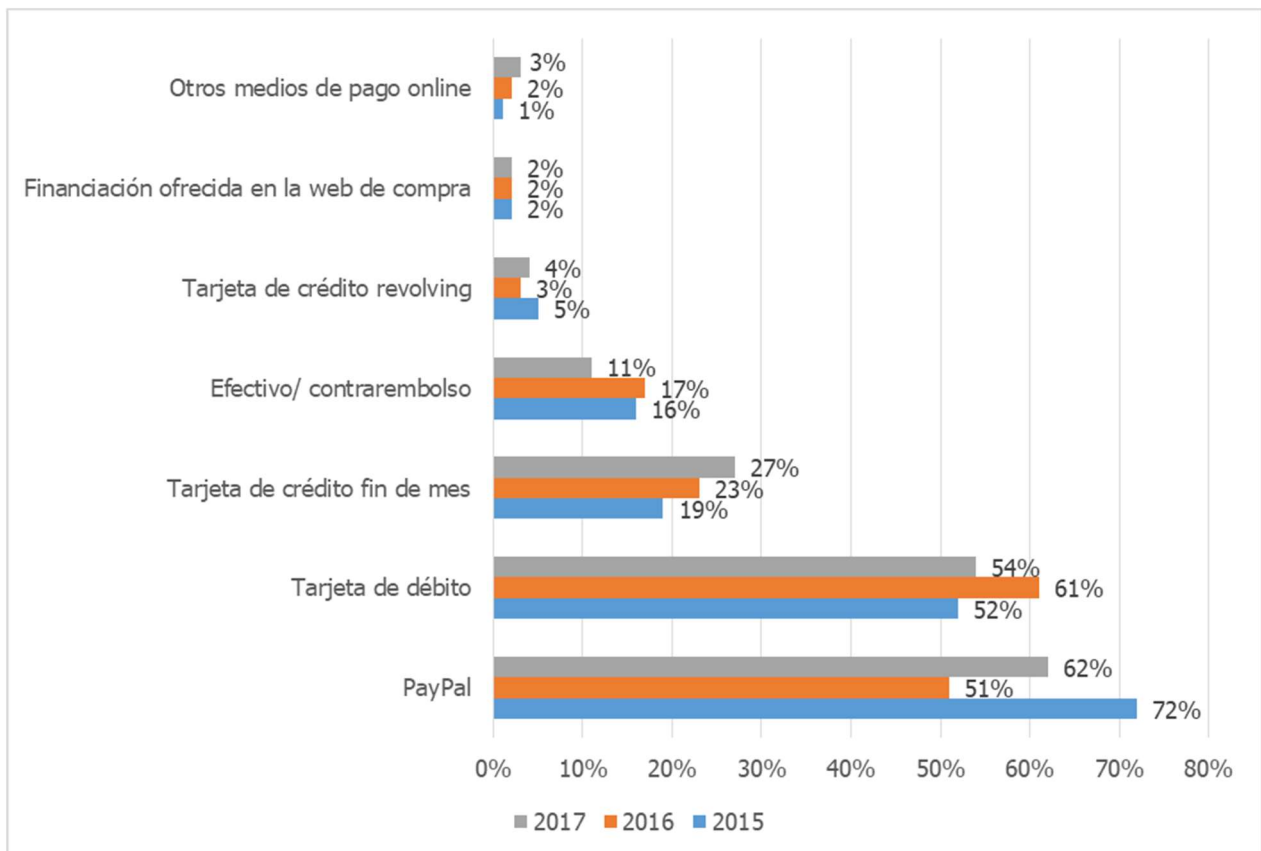
pegas que ven los consumidores al comercio tradicional es, precisamente el horario de atención al público, el cual provoca aglomeraciones y tiempos de espera en momentos de más disponibilidad para el consumidor.

- **Interactividad:** Hace referencia a la posibilidad de la empresa de añadir información adicional al producto o servicio que se encuentre en la tienda virtual, de forma que el facilite al usuario su decisión de compra. Otra de las ventajas será una mayor facilidad de comunicación con el cliente gracias a la implantación de mensajería dentro de la página web, correo electrónico e incluso redes sociales.

Otra de las grandes ventajas que perciben los clientes es la información directa y sincera en cuanto a los precios de los productos y servicios. Tener una tienda virtual permite a la empresa mostrar un escaparate real en el que enseñar el producto, sus características y su precio de manera clara.

Es verdad que, al principio, la implantación del pago online fue complicada, ya que muchos usuarios confiaban antes en pagar en efectivo que a usar la tarjeta bancaria.

Figura 8: Preferencias de método de pago en comercio electrónico de los usuarios españoles.



Fuente: Elaboración propia a partir de PWC, 2016.



Según datos de PWC (2016), los consumidores españoles siguen poniendo por delante la tienda física a la tienda virtual. Tal y como se puede observar en el gráfico anterior, las preferencias de los consumidores han ido evolucionando a lo largo de los años, cambiando su método de pago online gracias al aumento de la seguridad y por tanto, de la confianza. También resulta llamativo el aumento de usuarios que empiezan a utilizar su tarjeta así como otros métodos de pago y no solo *PayPal*, el cual es conocido por su seguridad a la hora de realizar el pago.

### **4.3. ELEMENTOS ADHERIDOS AL *E-COMMERCE***

Para una empresa, implantar una estrategia cuyo centro sea una tienda online, supondrá tener muchos elementos adheridos al comercio electrónico para que este funcione. A la hora de decidirse por implementar *e-commerce* en una empresa, habrá que analizar la situación actual de la misma mediante diferentes estrategias como un análisis DAFO. Analizando la situación actual de la empresa, así como la evolución del entorno, se podrá concretar si es necesario llevar el cambio a tienda virtual y a qué nivel.

Tal y como menciona Galán (2017), vender en Internet permite al empresario llegar a un público cuyo alcance hubiera sido imposible de forma tradicional, y el cuál puede reportar grandes ingresos a las ventas.

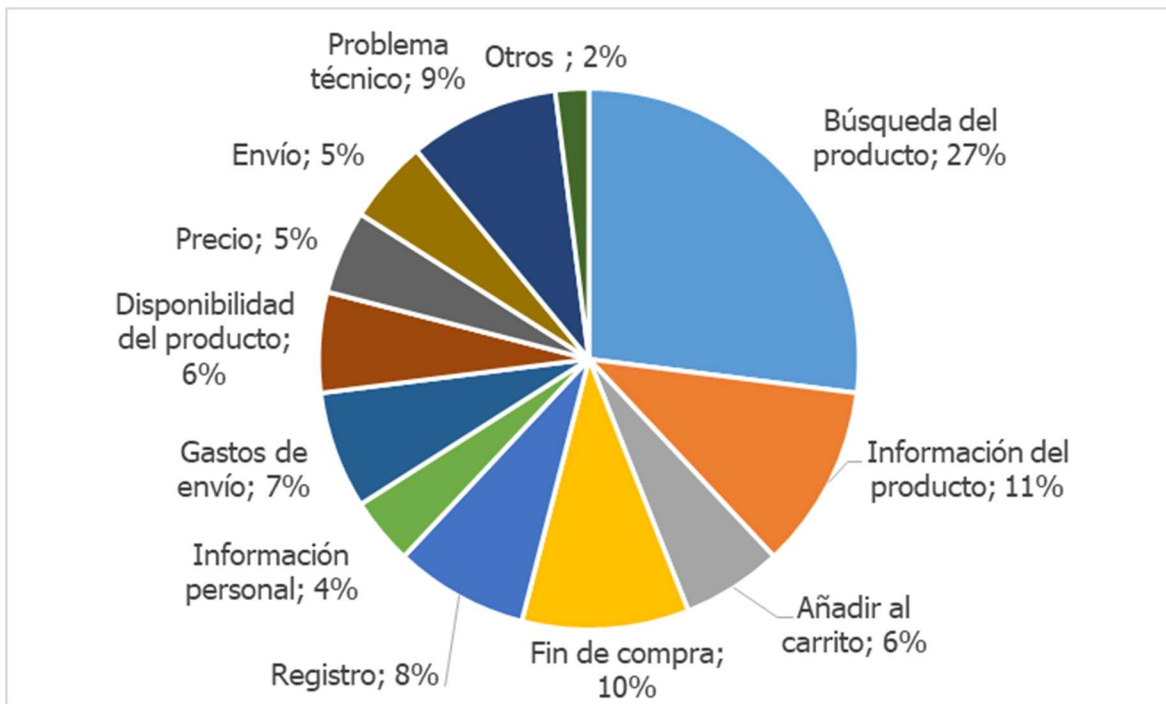
A la hora de crear el plan para implementar la tienda virtual, se tendrá que determinar qué se quiere vender, cuánta cantidad y por cuánto tiempo. Detrás de la tienda virtual, tendrá que haber un plan de marketing en el que, además de incluir todas las acciones comerciales que se lleven a cabo, deberá tener un plan de distribución para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

En el plan de marketing se incluirá, entre otros elementos, por medio de qué canales se querrá vender el producto o servicio. La empresa podrá decidir si lo vende directamente desde su tienda virtual o además añada emplazamientos o marcas blancas que también realicen dicha función. En este plan también se definirá el público objetivo al que irá dirigido la marca, adaptando así a ellos el enfoque de presentación y las futuras acciones publicitarias que se lleven a cabo. Otro de los puntos que se definirán dentro del plan de marketing será la elección de los métodos de pago que se implanten en la tienda virtual tales como los que se comentan en el punto anterior: *Paypal*, tarjeta de débito, contrareembolso, etc.

Un punto esencial en el desarrollo de la tienda virtual será su diseño y funcionamiento de cara al consumidor. Una tienda que sea muy compleja o con muchos problemas técnicos podrá perder potenciales consumidores en el proceso de compra. Tal y como comentan Nielsen,

Molich, Snyder y Farrell (2000), no puedes vender un producto si los consumidores no pueden encontrarlo. Este punto será de hecho, uno de los principales factores por los que no se complete una compra durante el proceso.

Figura 9: Momento en el que el consumidor abandona durante el proceso de compra.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nielsen, Molich, Snyder y Farrell, 2000

Tal y como se puede comprobar en el gráfico, más de un cuarto de los consumidores abandonan el proceso de compra buscando el producto. Si la web no está presentada de forma clara, ni el posicionamiento o acciones comerciales de la web llevados a cabo en concordancia con el contenido, se llegará a consumidores que no estén interesados en el producto.

Por otro lado, el hecho de que muchos consumidores finalmente no se decidan a terminar el proceso de compra se debe a la confianza percibida en los medios de pago *online*. No obstante, este aspecto se está corrigiendo con el tiempo haciendo que los usuarios empiecen a adoptar este método.

Conociendo todos estos puntos de cara al diseño de la tienda virtual habrá que tener en cuenta que no es una simple web. Somalo (2017) comenta que detrás de la plataforma habrá muchos elementos que den información a la empresa del consumidor. Este autor destaca estos dos elementos como los centrales de la tienda virtual:

- *Front end*: Esta es la herramienta donde se encuentra la tienda virtual en sí. Los usuarios navegan por aquí en busca del producto o servicio que consumir. Es básicamente lo que está de cara al público.

- *Back end*: Es la parte de la tienda virtual que está oculta al público. Aquí se encuentra toda la parte de marketing en el que se hace seguimiento del usuario, se gestiona el contenido que presentar, se gestionan los precios y las promociones acorde con la demanda y la oferta, etc.

Por supuesto los dos elementos son esenciales para la tienda virtual y ninguno de ellos podría funcionar sin el otro. Además de estos elementos esenciales para el funcionamiento de la tienda, se pueden encontrar las herramientas y elementos que garantizan su éxito, entre los que destacan (Somalo, 2017):

- Transporte y distribución: El servicio que hará llegar el producto adquirido al consumidor final.
- Logística: Conjunto de medios que necesita la empresa para gestionar los productos en el almacén y así garantizar su distribución.
- Acuerdos comerciales con empresas: Dichos acuerdos serán los que garanticen una producción fija que asegure la continua actividad de la empresa y así su supervivencia en el mercado.
- Analítica: Como se ha comentado en puntos anteriores, este conjunto de herramientas realiza un seguimiento del usuario en la web que dará información esencial a la empresa para poder optimizar la web y conseguir mejores resultados
- CRM: Este sistema de atención al cliente conseguirá gestionar la relación de la empresa con el mismo para dar soluciones en caso de surgir algún problema durante el proceso de compra. Además, supone una herramienta muy útil para la empresa ya que recoge información del usuario, permite crear una base de datos para poder llegar al usuario incluso después de haber comprado el producto consiguiendo que repita el proceso en un futuro.

Por último, cabe destacar la parte tecnológica para poder llevar a cabo una tienda virtual de una empresa. Se pueden encontrar dos tipos de modelo de plataforma según la propiedad. La plataforma *on premise* en el que el software será propiedad de la empresa y por tanto será la que se encargue de todo el mantenimiento, contratación, gestión, etc. Y la plataforma *on demand* que será la gestionada por terceros. En el ámbito de terceros se pueden destacar, tal y como dicen Diligent (2017) estas cuatro plataformas de tienda virtual: Magento, Prestashop, Shopify y Woocommerce.

Como se ha expuesto en este punto, lo más importante para las empresas es mejorar sus resultados ahorrando en costes. Es por esto que cada vez más apuestan por el *e-commerce* como la solución que necesitan para conseguirlo.

Dada la evolución del comercio electrónico en los últimos años, han surgido también las plataformas *marketplaces* en los que la gestión de los productos se realiza desde fuera. La gran ventaja que tiene este tipo de plataformas es que se accede a una gran base de usuarios que ya se encuentran en dicho lugar. Tal y como comentan De La Torre, Herias, San Nicolás (2001) además de la venta en sí, los *marketplaces* ofrecen servicios adicionales que aportan valor añadido al usuario que puede mejorar su experiencia. Se pueden encontrar dos tipos de *marketplace*:

- Horizontal: En caso de que se de soporte a cadenas de suministro de un mismo sector.
- Vertical: Si hay variedad en el sector de la cadena de suministros.

Entre los *marketplaces* más conocidos destacan Amazon y Alibaba, en los cuales se pueden encontrar un gran catálogo de productos de distintas marcas que se encuentran ahí para llegar a un público mayor. En la actualidad, los *marketplaces* se han implantado como plataforma habitual de uso en empresas de economía colaborativa, en la que los propios usuarios son los que crean la oferta y la demanda entre ellos mismos. Empresas como BlaBlaCar y Airbnb hacen uso de este tipo de plataformas para crear su servicio y distribuirlo entre sus usuarios.

## **5. IMPLEMENTACIÓN DEL E-COMMERCE EN LAS PYMES.**

La eliminación de barreras tanto físicas como culturales para las empresas han permitido un cambio del entorno y mercado tal y como dice Cuesta (2010). El rol del consumidor ha cambiado, llevando este las riendas y teniendo que adaptarse la empresa a él. Esta transformación de las empresas de cara al cliente para no perder un hueco en el mercado, la ha vivido también las pymes.

Para destacar en este entorno en continua evolución hay que especializarse en actividades en las que la empresa realmente destaque para alcanzar el éxito, y es aquí donde la pyme puede conseguirlo. La ventaja que encontrará la pyme en este campo será la oportunidad de especializarse en aquello en lo que realmente destaque, pudiéndolo adaptar a la digitalización que está ocurriendo en la actualidad y tratando de sobrevivir en este entorno tan turbulento. Una de las pymes que ha destacado a la hora de adaptarse a esta digitalización ha sido la marca textil Unisa.

### **5.1. CASO PRÁCTICO: UNISA**

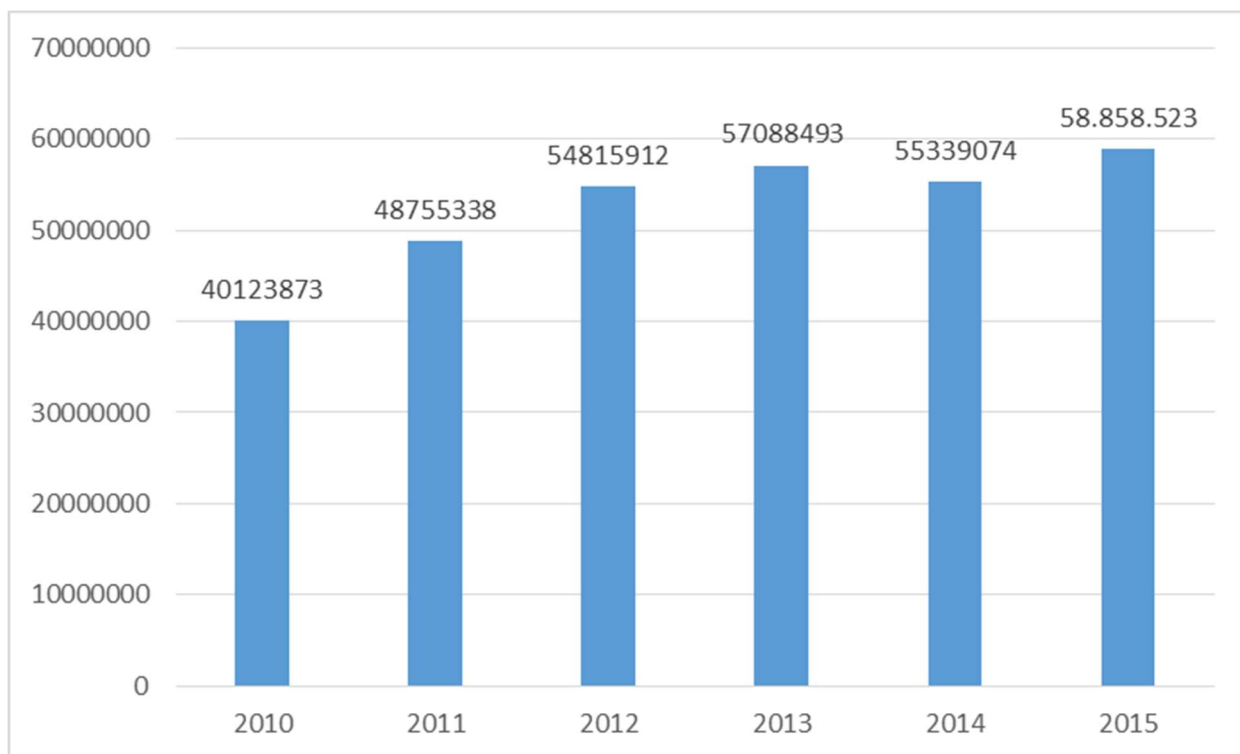
Uno de los casos de éxitos en pymes que decidieron apostar por el comercio electrónico para impulsar su negocio ha sido la marca Unisa, registrada como Unisa Europa S.A. Esta empresa es una marca de calzado femenino española que tiene presencia internacional y es conocida por la calidad de su producto.

Actualmente ha experimentado un crecimiento tan grande que ya no es una pyme, pero en el momento de transformación lo era. Tal y como podemos ver en la página corporativa, la idea y fundación de Unisa surge en España en la década de los 70. En un principio se dedicaban principalmente a exportar calzado a Estados Unidos, pero más tarde empezaron a distribuir por España y Europa (Unisa, 2018).

Uno de los factores que ha conseguido que esta empresa esté facturando actualmente más de 2.500.000 de euros según datos de Expansión (2018) ha sido el cambio que decidieron dar del modelo de tienda tradicional a virtual.

En 2010 sacaron a la luz su tienda virtual en la que empezaron a vender sus productos *online*. Desde que implementaron el comercio electrónico en su modelo de negocio, sus ventas y su balance no han hecho más que mejorar tal y como podemos ver según Infocif (2018) y Sabi (2018);

Figura 10: Evolución de los resultados de Unisa Europa S.A de 2010 a 2015.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Infocif, 2018 y Sabi, 2018)

Al principio, tal y como comentaban sus directivos (ABC, 2017), fue un cambio difícil ya que contaban con tiendas físicas y clientes de tiendas multimarca que consideraban esta web como competencia desleal. No obstante, al final muchos de ellos han acabado utilizando esta plataforma y creando su propia web. A finales de 2017 el *ecommerce* representaba ya casi el 2% de las ventas de este negocio y más de un 4% de la facturación total.

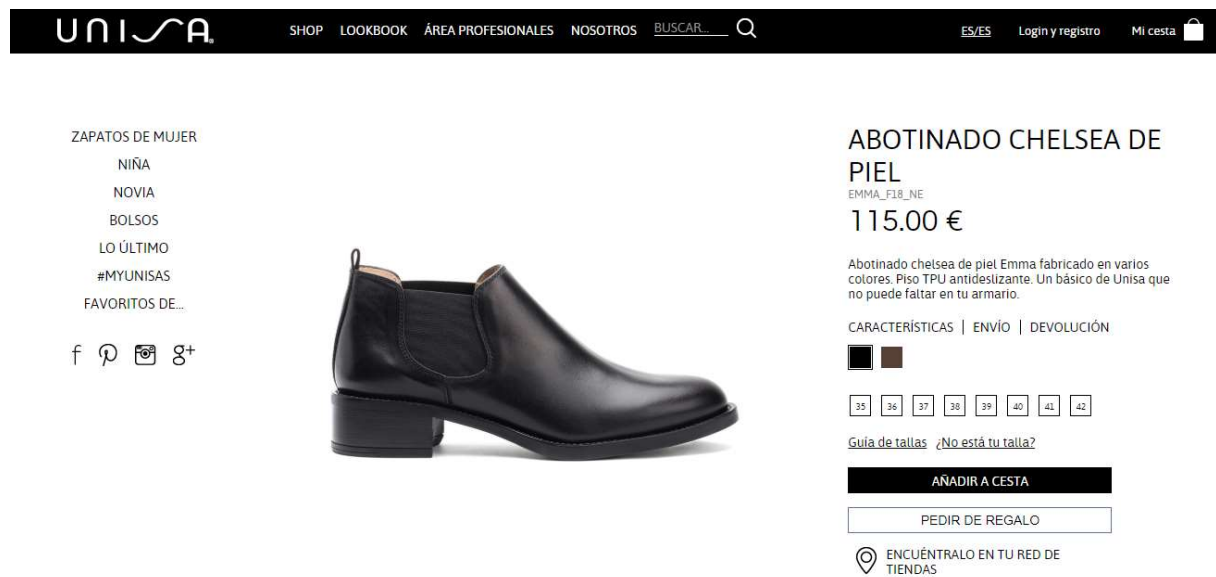
En cuanto a su formato de comercio electrónico, la tienda virtual de Unisa cuenta con un software propio, el cual ha sido diseñado de cara a su público objetivo femenino. La tienda presenta un formato visual muy atractivo que presenta a muchos de los elementos comentados en puntos anteriores.

El producto se presenta de manera muy visual, de forma que el usuario no encuentre pérdida alguna a la hora de buscarlo. Como se puede observar en la foto, además del producto en sí, se encuentra información adicional acerca del material de fabricación, características como el color e incluso las tallas disponibles.

El usuario puede encontrar también fácilmente información sobre los métodos y gastos de envío, pudiendo así elegir entre que lo envíen a un lugar concreto o recogerlo en un punto de recogida como la tienda física de la marca. Esta es una buena forma de ganarse la confianza

del consumidor ya que en caso de querer devolver el producto no encontrarán problema para hacerlo gratuitamente.

Figura 11: Imagen de la tienda virtual de la marca Unisa.



Fuente: Tienda virtual de Unisa (2018)

Otro de los puntos fuertes que hay en la tienda virtual de Unisa es la seguridad a la hora de realizar el pago del producto. Para empezar, cuentan con la opción de pago seguro con tarjeta, con lo que el cliente ya sabe que no correrá ningún riesgo al dejar los datos de la misma. Por otro lado, también cuenta con la opción de pago de Paypal, la cual ha demostrado con creces en sus años de funcionamiento ser un método de pago seguro. Por último, cuenta con la opción de pagar a contra-reembolso, con lo que se aseguran el llegar a los usuarios más desconfiados con este tipo de método de pago.

Además de todos estos puntos, Unisa cuenta con una buena base de CRM de cara a la atención al cliente. Para realizar una compra en su plataforma, hay que registrarse dando datos tales como el correo electrónico. A partir de aquí, Unisa ya puede realizar un seguimiento de la compra del usuario. En caso de que, por alguna razón, dicha compra no se complete, la empresa podrá llegar de nuevo a él gracias a la base de datos y a la analítica y tratar de ofrecerle algún incentivo para que complete la transacción. A la hora de pagar el usuario encontrará la oportunidad de añadir un código de descuento, el cuál le será enviado al cliente a través de correo electrónico.

Con todo esto, Unisa ha demostrado ser una empresa que se preocupa por sus consumidores, ofreciéndoles un valor añadido del que parte de la competencia no puede presumir. Su atención al cliente, así como su continua renovación de stock para adaptarse a la demanda

consigue estar siempre en la mente del consumidor. Destacar también que, al ir incorporando las innovaciones que van saliendo aparte de su tienda virtual, algunas como la venta de productos por redes sociales como Instagram, le permiten llegar a sus potenciales clientes de una manera más rápida y eficaz.

Sin duda Unisa ha sido capaz de adaptarse a las exigencias del consumidor, consiguiendo así destacar ante otras tiendas textiles de su mismo tipo y pudiendo aumentar sus ingresos año a año.



## 5.2. RENTABILIDAD.

El ROI o retorno de la inversión va a ser una de las métricas que más va a destacar a la hora de implementar una tienda virtual en el modelo de negocio de una empresa. Como se ha comentado antes, una tienda virtual conlleva unos costes fijos, ya sea en la infraestructura tecnológica como en el servicio de distribución y transporte para hacer llegar al consumidor el producto que haya adquirido.

Castello-Martinez (2013) añade a esto, el término IOR (*Impact On Relationship*) en el que se contemplan otros factores además de los componentes beneficio e inversión debido a la aparición de los medios sociales. Destacan también gastos que son difíciles de medir cuantitativamente como son el sentimiento hacia la marca, la fidelización, consideración...Es decir, el impacto que tiene la marca entre el consumidor. Los datos que la empresa puede medir directamente serán el capital humano, la inversión en tiempo y la tecnología empleada.

Se tendrán en consideración distintos KPIs, es decir, Indicadores Claves de Rendimiento desde la salida de la tienda virtual. En las redes sociales los KPIs serán el número de seguidores, número de interacciones con las publicaciones, el alcance que tengan las publicaciones, los comentarios de los seguidores...Este medio consigue conocer al público de la empresa creando con ellos una relación más cercana.

Por otro lado, la empresa habrá llevado un seguimiento estudiado de su actividad conociendo su rentabilidad real. Tal y como dice Geovani (2015), el comercio electrónico supone una ventaja competitiva en cuanto a estrategia y rentabilidad para las pymes, lo que permitirá su supervivencia en el mercado a largo plazo.

Además, el comercio electrónico permite la posibilidad de internacionalizarse a empresas con menores recursos que no podrían habérselo planteado de otra manera. El *e-commerce* ha permitido llegar a clientes que, físicamente hubieran sido imposibles de alcanzarlos. Según un estudio de Frasquet, Mollá y Ruiz (2012), la adopción del comercio electrónico suele tener una influencia muy positiva en los resultados de empresas en proceso de internacionalización tanto en beneficios como en rentabilidad.

No obstante, la parte financiera del funcionamiento de la tienda virtual no sería posible sin todas las acciones de comunicación llevadas detrás. El plan de marketing juega un papel esencial en el proceso, ya que hay que llegar al público objetivo.

### **5.3. AYUDAS E INCENTIVOS PARA LAS PYMES EN E-COMMERCE**

Actualmente las pymes tienen a disposición múltiples ayudas de cara a la digitalización de su empresa para así poder incluir elementos como una tienda virtual dentro de su modelo de negocio.

Los empresarios pueden acceder a estas ayudas por medio de distintas instituciones. Según BBVA (2018) una de la que concede estas ayudas es la Unión Europea, a la que se le puede solicitar directamente o mediante el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER).

En la Unión Europea cuentan con distintos programas, como el "Instrumento Pyme" el cual cuenta con un presupuesto de 479 millones de euros en este año ofreciendo una financiación de hasta 2,5 millones de euros para pymes. También se puede encontrar el programa "Fast Track to Innovation" el cual cuenta con 300 millones de euros de presupuesto y está destinado enteramente a la transformación tecnológica de la empresa.

En el ámbito nacional destaca un plan aprobado en julio con ayudas por valor de 30 millones de euros de cada a fomentar la digitalización y el Portal de Ayudas del Ministerio de Industria donde cada día se van añadiendo diferentes ayudas a las que pueden acceder las empresas.

No obstante, además de las ayudas para la digitalización de las empresas, se pueden encontrar ayudas para la digitalización de las pymes de cara a la internacionalización. Tal y como podemos ver por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2018), se pueden acceder a ayudas para la concesión de subvenciones destinadas a la promoción de la investigación industrial, el desarrollo experimental y la innovación empresarial mediante programas como Xpande Digital. Hay diferentes ayudas según la Comunidad Autónoma de la que se trate.

Año a año van saliendo nuevas medidas e incentivos cuyo objetivo es fomentar el emprendimiento en España y el surgimiento de nuevas empresas. Con innovaciones tecnológicas como la tienda virtual es posible seguir evolucionando sin una necesidad de inversión tan grande como sería la tienda tradicional. Es por esto que las empresas podrán seguir solicitando este tipo de ayudas para un crecimiento seguro y positivo de su actividad.

## 6. CONCLUSIONES

La aparición de la digitalización ha marcado un antes y un después en la forma de actuar de las empresas. Al suponer alrededor de un 99% de las empresas en España, las pymes han tenido que ir adaptándose a la digitalización para poder seguir creciendo.

Sin embargo, pese a que se ha demostrado que es una forma eficiente y eficaz de crecimiento, muchas empresas del país se resisten a adaptarse a innovaciones como el *e-commerce*. Pese a casos de éxito como es el de Unisa o al de empresas más grandes como El Corte-Ingles, muchas se resisten a transformar su modelo de negocio.

La transformación digital permite a las empresas llegar de una forma más rápida y sencilla al consumidor, además de poder ahorrar costes en el proceso. La opinión y los gustos del consumidor está ganando cada vez más fuerza en el entorno de las ventas y es por esto, que se tienen que ir adaptando continuamente. La forma de comprar ha evolucionado hasta puntos en el que muchos usuarios se decantan más por comprar en internet sin necesidad de desplazarse al lugar de venta tradicional.

Es, en este aspecto, donde el *e-commerce* ha ganado fuerza con su modelo de tienda virtual y su forma de llegar al usuario sin que suponga ninguna pega la distancia hacia el mismo.

La principal limitación de las pymes para poder seguir creciendo internacionalmente era la inversión que requerían en infraestructuras para conseguirlo. Tras la recesión que comienza en 2007, muchas pymes españolas vieron caer sus ventas dentro del país, teniendo una gran parte que cesar su actividad como consecuencia. Gracias a la aparición de la tienda virtual, y a la posibilidad de que el usuario pueda comprar desde cualquier lugar, algunas de estas pymes pudieron hacer llegar sus productos al extranjero sin necesidad de tener una tienda física allí. Con un correcto servicio de atención al cliente adaptado a cada lugar, y una logística organizada para la distribución del producto, consiguen aumentar su demanda y con ello sus ventas. La visibilidad que consiguen de los productos, además de la información que consigue el cliente, supone un valor añadido para la empresa. Al combinar este método de compra, con acciones de marketing, se puede llegar a clientes a los que, con la tienda tradicional, probablemente no se hubiera llegado.

En definitiva, el *e-commerce* presenta una oportunidad de crecimiento para las pymes que se dedican a la venta de productos. Es un proceso de cambio que supone una inversión muy grande al principio ya que conlleva muchas acciones paralelas, pero que merece la pena de cara a los resultados que pueden conseguir.

## **7. VALORACIÓN PERSONAL**

Antes de realizar este trabajo, daba por hecho como consumidora que todas las empresas de venta utilizaban *e-commerce* y recursos de internet para llegar a usuarios. Sin embargo, me ha llamado la atención la multitud de empresas, concretamente pymes, que hay en España que están desactualizadas en este ámbito.

Me sorprende encontrar pequeñas empresas que ni siquiera tienen página web o, en caso de tenerlas, están desactualizadas y casi no tienen contenido de interés para el usuario. También es llamativo el poco uso que los comercios tradicionales dan a las redes sociales. Como usuaria habitual de internet en mi día a día, considero esencial la opción de poder realizar compras por internet, valorando sobre todo la comodidad que supone y el ahorro de tiempo.

Este trabajo me ha servido más que nada, para valorar el esfuerzo que tienen que hacer las empresas para adaptarse a las necesidades de los usuarios, los cuales vamos cambiando con los años y los nuevos avances que van surgiendo.

En cuanto a las limitaciones que he encontrado en este trabajo, se han visto relacionadas principalmente con el acceso a información actual y verificada, sobre todo con la parte relacionada con las cuentas de las empresas. Pese a tener la obligación de publicar sus cuentas anuales, esta información es de difícil acceso a usuarios como yo, de ahí que no puedan ser todo lo actuales que me gustaría.

No obstante, después de realizar este trabajo sobre el *e-commerce* en las pymes, valoro más el esfuerzo que tienen que realizar muchas empresas para poder seguir creciendo en un entorno tan cambiante como el que vivimos.

## 8 ANEXO.

Datos acerca de Unisa Europa SA a partir de Sabi (2018).

<b>UNISA EUROPA SA</b>			
03649 MONOVAR/MONOVER (ALICANTE, ESPANA)	Código NIF	A03779949	
Empresa privada	Fecha últimas cuentas	31/10/2014	
El Global Ultimate Owner de esta participada es UNISA HOLDINGS INC			
<b>Información de contacto</b>			
POLIGONO IND CHINORLET, PARC. XB 56	Teléfono	+34 96/6989500	
03649 MONOVAR/MONOVER	Fax	+34 96/6979631	
ALICANTE	Dirección web	www.unisa.es	
ESPANA			
<b>Información legal &amp; tipo cuentas</b>			
Forma jurídica	Sociedad anonima	Ultimo año disponible	31/10/2014
Forma jurídica detallada	Sociedad anónima unipersonal	Años disponibles	21
Capital social (EUR)	60.101	Cuentas disponibles	Cons. & No Cons.
Fecha constitución	14/05/1992		
Estado	Activa		
Estado detallado	Activa		
Presidente	Don Carlos Manuel Musso		
Director ejecutivo	Don Antonio Ramon Porta Canto		
<b>Información grupo &amp; tamaño (2014)</b>			
Ingresos explotación	55.339.074 EUR		
Resultado ejercicio	1.492.040 EUR		

Activo total	38.306.761 EUR
Número de empleados	118
Núm. accionistas	8

Cuentas No Consolidadas	31/10/2014	31/10/2013	31/10/2012	31/10/2011	31/10/2010
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	55.339.074	57.088.493	54.815.912	48.755.338	40.123.873
Resultado ordinario antes Impuestos	2.039.229	2.717.026	2.803.890	1.609.029	1.045.605
Resultado del Ejercicio	1.492.040	2.032.931	2.009.474	1.197.464	786.833
Activo Total	38.306.761	31.799.472	30.846.217	25.325.865	22.131.407
Fondos propios	14.435.055	12.943.015	10.865.008	8.855.533	7.658.068
Rentabilidad económica (%)	5,32	8,54	9,09	6,35	4,72
Rentabilidad financiera (%)	14,13	20,99	25,81	18,17	13,65
Liquidez general	1,76	1,66	1,52	1,49	1,50
Endeudamiento (%)	62,32	59,30	64,78	65,03	65,40
Número empleados	118	115	109	110	101

Datos a partir de InfoCif (2018).

	2015	2014
Ingresos	58.858.523	55.339.074
EBITDA	2.886.198	2.428.118
Resultado de la explotación	2.684.119	2.275.072
Activo total	38.709.820	38.306.761
Patrimonio neto	16.100.291	14.435.055
Deuda total	8.933.023	12.315.899
Clientes	15.652.991	16.454.194
Proveedores	13.427.292	11.446.659

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcaide, J.C., Bernúes, S., Díaz-Aroca, E., Espinosa, R., Muñiz, R. y Smith, C. (2013) *Marketing y Pymes, las principales claves del marketing en la pequeña y mediana empresa*. Recuperado el 23 de septiembre de 2018 de: <http://www.marketingypymesebook.com/wp-content/uploads/2013/04/MARKETING-Y-PYMES.pdf>
- Bankia Índicex(2017) *El Informe Bankia Índicex 2017: La digitalización de las pymes en España*. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de: <https://bankiaindicex.com/informe-digitalizacion-empresas-2017>
- Bonet, J.L. (2015) *La internacionalización de las empresas españolas, el camino para afianzar la recuperación de la economía*. Recuperado el 8 de octubre de 2018 de: <https://www.marcasrenombradas.com/wp-content/uploads/2015/06/Economistas-Publicaci%C3%B3n-Eva-y-Bonet.pdf>
- Castaño, J.J. y Jurado, S. (2016) *Comercio electrónico*. España. Editex.
- Castello-Martínez, A. (2013) El estudio del retorno de la inversión y el impacto en la relación de la comunicación empresarial y publicitaria en plataformas sociales: herramientas disponibles en el mercado. Investigar la Comunicación hoy. Revisión de políticas científicas y aportaciones metodológicas: Simposio Internacional sobre Política Científica en Comunicación. Vol. 2 (COMUNICACIONES 2), ISBN 978-84-616-4124-6, pp. 411-428. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4228912>
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management*. Harlow, UK: Editorial Pearson Education Limited
- CNMC (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia) (2018) *El comercio electrónico supera en España los 7.300 millones de euros en el segundo trimestre de 2017, un 23,4% más que el año anterior*. Nota de prensa recuperada el 31 de octubre de 2018 de: [https://www.cnmcc.es/sites/default/files/editor\\_contenidos/Notas%20de%20prensa/2018/20180105\\_NP\\_CE\\_II\\_17-.pdf](https://www.cnmcc.es/sites/default/files/editor_contenidos/Notas%20de%20prensa/2018/20180105_NP_CE_II_17-.pdf)
- Codina, L., Gonzalo-Penela, C., Pedraza-Jiménez, R. y Rovira, C. (2017) *Posicionamiento Web y Medios de Comunicación Ciclo de Vida de una Campaña y Factores SEO*. Barcelona: Digidoc.
- Colegio de Registradores (2014) *Las PYME españolas con forma societaria 2008-2012 y avance 2013*. Recuperado el 8 de octubre de 2018 de: <http://www.registradores.org/la-rentabilidad-de-las-pyme-repunta-de-forma-generalizada-por-primera-vez-desde-el-inicio-de-la-crisis/>
- Comisión Europea (2014) *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Recuperado del 2 de octubre de 2018 de: <http://www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Pagina/NuevaDefinicionPYME.aspx>
- Cuesta, F. (2010) Las PYMES en el comercio electrónico y en el mercado global. *Economía industrial*, ISSN 0422-2784, Nº 375. 203-214. Recuperado el 3 de noviembre de 2018: <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/203.pdf>
- De La Torre, M Herias, F San Nicolás, P Herrera (2001). *Las PYMES y el mercado digital*. Recueprado el 5 de noviembre de 2018 de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/3481F937-1D4C-4256-83FD-522B2398764E/79547/torre.pdf>
- Diligent (2017) *Comparativa de las 4 plataformas de eCommerce más conocidas 2017*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018: <https://www.diligent.es/comparativa-de-las-5-plataformas-de-ecommerce-mas-conocidas/>

Ditrendia (2017) *Informe mobile en España y en el mundo 2017*. Recuperado el 24 de octubre de 2018 de: [https://www.amic.media/media/files/file\\_352\\_1289.pdf](https://www.amic.media/media/files/file_352_1289.pdf)

El Confidencial (2017). *Claves para que tu empresa venda en internet*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2018 de: [https://brands.elconfidencial.com/empresas/2017-05-15/pymes-ecommerce-seur-internet\\_1379583/](https://brands.elconfidencial.com/empresas/2017-05-15/pymes-ecommerce-seur-internet_1379583/)

Frasquet, M., Mollá, A. y Ruiz, M.E.(2012) Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico b2c: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*. Vol. 28 (123), pp. 101-120. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1210](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1210)

Fulgencio, J. y Rojas, F. (2016) *Comercio electrónico*. Madrid. Ediciones Parainfo S.A.

Galán, J. (2017). *Cámara de comercio de Bilbao: Implementación de comercio electrónico en tienda tradicional*. Recuperado el 31 de octubre de 2018 de: <https://www.camarabilbao.com/ccb/portal.portal.action>

Gamón, V. (2017) *Internet, la nueva era del delito: cibercriminología, ciberterrorismo, legislación y ciberseguridad*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: <http://revistas.flacsoandes.edu.ec/urvio/article/view/2563>.

Geovani, E. (2015) Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN 2007 – 7467 Vol. 6, Núm. 11 pp. 285-308. Recuperado el 5 de noviembre de 2018 de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5237234>

Iglesias, L., Paredes, C., Gómez y Pérez-Montoro, M. (2018) *Experiencia de usuario y medios de comunicación. La regla de los tres clics en las webs de periódicos para smartphones*. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, pp. 595 a 613. Recuperado el 23 de octubre de 2018: <http://www.revistalatinacs.org/073paper/1271/30es.html>

Instituto Nacional de Estadística (2017) *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet*. Recuperado el 23 de septiembre de 2018 de: [https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INESeccion\\_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayo\\_ut](https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayo_ut)

ISDI (2018) *Datos del Observatorio de Empleo Digital en España de ISDI*. Recuperado el 13 de octubre de 2018 de: <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/prensa/nota-de-prensa/datos-observatorio-de-empleo-digital-en-espana-en-2017>

ISO (2010) *Norma UNE-EN ISO 9241-210:2010. Ergonomía de la interacción hombre-sistema. Parte 210: Diseño centrado en el operador humano para los sistemas interactivos*. Madrid, España: AENOR.

Maudos, J., Fernández de Guevara, J. (2014) *Endeudamiento de las empresas españolas en el contexto europeo: El impacto de la crisis*. Recuperado el 2 de octubre de 2018 de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pW9PBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=impacto+de+la+crisis+en+empresas&ots=NTlp3k79IU&sig=j\\_bmMUqosXt55tDfMOsxnMFK1s#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pW9PBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=impacto+de+la+crisis+en+empresas&ots=NTlp3k79IU&sig=j_bmMUqosXt55tDfMOsxnMFK1s#v=onepage&q&f=false)

Mendoza, T. (2017) *Emprendimiento e Innovación. Manual Autoformativo Interactivo*. Recuperado el 2 de octubre de 2018 de: [http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4260/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0281\\_2018.pdf](http://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/continental/4260/1/DO_UC_EG_MAI_UC0281_2018.pdf)

Menéndez, A., Gorris, A., Dejuán, D. (2017) *La evolución económica y financiera de las empresas no financieras españolas durante la crisis*. Recuperado el 2 de octubre de 2018 de: <https://www.bde.es>



</f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/ InformesBoletinesRevistas/ArticulosAnaliticos/2017/T2/fich/beaa1702-art15.pdf>

Miguélez, F. (2018) *La revolución digital en España: Impacto y Retos sobre el Mercado de Trabajo y el Bienestar*. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de: [https://ddd.uab.cat/pub/capli/2018/190330/Resumen\\_ejecutivo\\_LA\\_REVOLUCION\\_DIGITAL\\_EN\\_ESPANA-1.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/capli/2018/190330/Resumen_ejecutivo_LA_REVOLUCION_DIGITAL_EN_ESPANA-1.pdf)

Ministerio de industria, comercio y turismo (2017) *Informe sobre la PYME 2017*. Recuperado el 8 de octubre de 2018 de: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/Informe-PYME2017.pdf>

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y CERSA (2017) *Situación de la financiación de la pyme en 2017*. Recuperado el 8 de octubre de 2018 de: <https://www.conavalsi.com/blog/situacion-de-la-financiacion-de-la-pyme-en-espana-2017>

Moresi, A. y Castro, A. (2018) *Protección de activos vinculados con la información: preparación para la Ciberdefensa*. Recuperado el 26 de octubre de 2018 de: [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68344/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/68344/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Nielsen, J., Molich, R., Snyder, C. y Farrell, S. (2000) *E-commerce user experience. Search*. Recuperado el 31 de octubre de 2018 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.472.2548&rep=rep1&type=pdf>

Octavio, I. y Orense, M. (2010) *SEO. Cómo triunfar en buscadores*. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rJ0bIFsEcjC&oi=fnd&pg=PA15&dq=palabras+clave+seo&ots=b4WJq1g559&sig=2Rf5\\_kVcfSTBDIIPkNPxS03-SYY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rJ0bIFsEcjC&oi=fnd&pg=PA15&dq=palabras+clave+seo&ots=b4WJq1g559&sig=2Rf5_kVcfSTBDIIPkNPxS03-SYY#v=onepage&q&f=false)

Ortiz-Zambrano, J., Toapanta-Bernabe, M., Chavez-Cujilan, Y. y Lino-Castillo, K. (2017) *La usabilidad y accesibilidad: Estudio de guías para aplicaciones en dispositivos móviles*. Recuperado el 24 de octubre de 2018 de <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>

Pedreño Muñoz, A. (2017) *La Digitalización y la economía global. Visión general*. Recuperado el 27 de septiembre de 2018 de: [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_897\\_9-22\\_426545CD447C7299DF3ED3034EC62E6F.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_897_9-22_426545CD447C7299DF3ED3034EC62E6F.pdf)

PWC (2016) *Informe Total Relay*. Recuperado el 31 de octubre de 2018 de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/retail-y-consumo/total-retail-2016.html>

Requeijo, J. (2016). *La evolución de las pymes en España*. Madrid: Colegio de Economistas de Madrid.

Ries, E. (2012) *El método Lean Startup Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Recuperado el 14 de octubre de 2018 de: <http://www.leanproduction.co/wp-content/uploads/2015/03/El-m%C3%A9todo-Lean-Startup-Resumen-AALEGRE-MBA.pdf>

Rodríguez, M. (2015) *Trabajo de fin de master: Nuevos métodos de pago online, seguridad y confiabilidad*. Recuperado el 31 de octubre de 2018 de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/7884/RODRIGUEZMARTINEZMIGUEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, P. y Castillo, A. (2017) *Sociedad Digital en España 2017*. Madrid: Fundación Telefónica y Editorial Ariel, S.A.

Sabi (2018) *Ingresos de explotación* de Unisa Europa S.A

Somalo, I. (2017) *El comercio electrónico Una guía completa para gestionar la venta online*. Recuperado el 3 de noviembre de 2018 de: [https://www.esic.es/editorial/editorial\\_producto.php? isbn=9788417024673 &tipo=&tematica=14](https://www.esic.es/editorial/editorial_producto.php? isbn=9788417024673 &tipo=&tematica=14)

Unisa (2018) *Conócenos*. Recuperado el 4 de noviembre de 2018 de: <https://www.unisa-europa.com/es-ES/conocenos/>