

## ARTÍCULO ORIGINAL

# E-commerce B2C y ventaja competitiva en una empresa para calzado de Lima metropolitana

## E-commerce B2C and competitive advantage in a footwear company in metropolitan Lima

### RESUMEN

Actualmente se ha transparentado la importancia del E-Commerce específicamente del modelo Empresa a Consumidor (B2C, por sus siglas en inglés), estrategia donde las empresas comerciales buscan llegar directamente al consumidor final y al mismo tiempo surge la necesidad de diferenciarse del sector empresarial al cual pertenece. Con base en ello, la investigación tuvo como objetivo identificar la relación entre el E-Commerce y la ventaja competitiva en una empresa de calzado en Lima Metropolitana durante el periodo 2019 – 2020. Para esta investigación se aplicó la técnica de encuesta a 200 clientes de Lima Metropolitana, estos clientes son habituales y concurrentes de la plataforma E-Commerce, también se aplicó entrevistas al cliente interno (personal de la empresa) a efectos de recoger sus opiniones y sugerencias en su calidad de proveedores de los servicios y conocedores de los clientes en relación a sus preferencias y tipología de compra. Al respecto, podemos señalar que los resultados de la investigación evidenciaron que la aplicación de un modelo de E-Commerce B2C aun en este sector tan competitivo se relaciona favorablemente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el período 2019-2020. Entonces se puede concluir que la estrategia aplicada por la empresa en estudio es buena para lograr una diferencia confiable al menos en el mediano plazo en el sector donde compete.

**Palabras Clave:** E-Commerce; Ventaja competitiva; Modelo B2C.

### ABSTRACT

Currently, the importance of E-Commerce, specifically the Business to Consumer (B2C) model, has become clear, a strategy where commercial companies seek to reach the final consumer directly and at the same time the need arises to differentiate themselves from the business sector by which one belongs. Based on this, the research aimed to identify the relationship between E-Commerce and competitive advantage in a footwear company in Metropolitan Lima during the period 2019 - 2020. For this research, the survey technique was applied to 200 clients of Metropolitan Lima, these

**Edwin Isaac Gamarra  
Montoya**

edwin.gamarra.m@gmail.com  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0560-536X>

Universidad de San Martín de  
Porres, Facultad de Ingeniería y  
Arquitectura, Lima, Perú

Presentado: 31/04/2021 - Aceptado: 07/02/2022 - Publicado: 25/06/2022

clients are regulars and attendees of the E-Commerce platform, interviews were also applied to the internal client (company personnel) in order to collect their opinions and suggestions in their capacity as service providers and knowledgeable about the clients. in relation to your preferences and type of purchase. In this regard, we can point out that the results of the investigation showed that the application of a B2C E-Commerce model even in this very competitive sector is favorably related to the competitive advantage in a footwear company in Metropolitan Lima during the 2019-2020 period. . Then it can be concluded that the strategy applied by the company under study is good for achieving a reliable difference, at least in the medium term, in the sector where it competes.

**Keywords:** E-Commerce; Competitive Advantage; B2C Model.

## INTRODUCCIÓN

El ambiente competitivo en este sector industrial de la mediana empresa requiere que la empresa utilice sus recursos y estrategias para poder destacar consistentemente y continuar su crecimiento. Son precisamente las micro y pequeñas empresas (Mypes) que iniciaron el salto al canal digital apoyados con la tecnología disponible como son las plataformas digitales de venta o comercio principalmente. Con base en ello se plantea utilizar con un buen enfoque y entendimiento la evolución de la tecnología que le permita generar una ventaja competitiva y que esta constituya una verdadera barrera frente a la competencia.

El objetivo del presente artículo es conocer si la aplicación de un modelo de E-Commerce B2C se relaciona con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el período 2019 – 2020. Para ello se realizó un análisis de la relación de las variables independiente y dependiente bajo un modelo de investigación y resultados para que se constituya como enlace para otros trabajos de investigación que estén en la dirección de la presente línea de investigación.

### Comercio electrónico

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019) señala lo siguiente:

El comercio electrónico tiene lugar a través de diversas relaciones comerciales, que implican cualquier posible combinación de consumidores (C), empresas (B) o gobiernos (G). Entre ellas se

incluyen las clásicas transacciones B2B, que siguen representando la mayor parte del volumen de negocios derivado del comercio electrónico del sector privado, así como las transacciones de empresa a gobierno (B2G) (por ejemplo, la adquisición de bienes y servicios por parte de dependencias y organismos de la administración pública). Las transacciones de comercio electrónico involucran cada vez más a los consumidores de forma directa, sobre todo las transacciones de empresa a consumidor (B2C). Además, los modelos de negocio emergentes implican relaciones de consumidor a empresa (C2B) y relaciones entre pares, las cuales tienen lugar entre dos o más personas. (p. 16)

De acuerdo con la OCDE en este mismo informe define el comercio electrónico:

Como la venta o compra de bienes o servicios que se realiza a través de redes informáticas con métodos específicamente diseñados para recibir o colocar pedidos, de acuerdo con la definición de la OCDE establecida en 2001 y revisada en 2009. (OCDE, 2009, como se citó en OCDE, 2019, p. 17)

Como precisión a lo indicado por la OCDE, en la transacción de comercio electrónico se incluyen pedidos realizados por internet para B2C o EDI en el caso de empresa a empresa (B2B, por sus siglas en inglés). Sin embargo, se excluye los pedidos realizados por llamadas telefónicas, fax, mensajes SMS o correo electrónico mecanografiado manualmente. Esta definición

considera el método de pedido más no menciona los otros aspectos como el producto, método de pago, medio de entrega, sin embargo, hay consenso en que el pedido de B2C se realiza a través de internet.

La Organización Mundial de Comercio (OMC), define el comercio electrónico “como la producción, distribución, mercadeo, venta o entrega de bienes y servicios por cualquier medio electrónico a empresas, hogares, individuos, gobiernos u otras organizaciones públicas o privadas” (OMC, 1998, como se citó en la Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE, 2021, p. 8).

Cabe resaltar lo indicado a *cualquier medio electrónico* entonces no precisa que el negocio deba tener necesariamente una tienda online madura o completamente implementada para hacer comercio electrónico.

Esta última definición de la OMC coincide con la OCDE para la categoría B2C en la parte del pedido del bien o servicio es realizado a través internet. Existen otras definiciones de otros autores brindan más detalles a lo mencionado como la interacción entendida como la colaboración del cliente y como respuesta el asesoramiento respectivo por parte de la empresa, el aprendizaje y la identificación de nuevas necesidades (productos y servicios). Actualmente el comercio electrónico también se efectúa a través de los teléfonos inteligentes y se apoya en las distintas redes sociales como medios de propaganda y difusión, también existen grandes plataformas que te permiten acceder fácilmente en el mundo del comercio electrónico haciendo que se ofrezcan tus productos o servicios a los clientes, incluso facilitan los pagos, envíos y la logística.

El Perú ocupa un quinto lugar en ventas por comercio electrónico en Latinoamérica, existe una gran expectativa por su potencial crecimiento en los próximos años.

Según el Reporte Oficial de la Industria E-Commerce en Perú de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021), en el país se ha dado un incremento en el volumen de compras en E-Commerce de USD 4 mil millones en el 2019 a USD 6.8 mil millones al 2020 y la tendencia sigue en aumento. En tanto las transacciones de

E-Commerce desde dispositivo Móvil también han venido en aumento con 2.32 mil millones en el 2019 a 2.72 mil millones al 2020, relegando a las Desktop y Tablet en este uso. Otro dato importante es el incremento de los comercios que vendían en el E-Commerce al cierre del 2019 fue de 65,800 y al siguiente año 2020 fue de 263,200 comercios.

En definitiva podemos ver que la pandemia aceleró el comercio electrónico en pocos meses, es verdad que muchos negocios optaron por esta plataforma de manera incipiente sin embargo otros ya venían más preparados y con más experiencia en la ventas por internet, la tecnología bien aplicada siempre va a brindar un factor de defensa más estrecha o más amplia en la medida que impacte en las características estructurales de la empresa por ejemplo en los costes (fabricación, almacenamiento o entrega), en los productos o servicios (la forma como te ayuda a identificar nuevas necesidades a través de la interacción con el cliente y la explotación de los datos), la identificación de nuevos mercados producto también del alcance global del canal digital y de la data obtenida.

### **Ventaja competitiva**

Existen diversas opiniones de expertos e investigadores sobre la definición de ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es un conjunto de acciones estratégicas en el cual se debe ser más eficiente que sus competidores, por lo tanto, este debe contener alguna característica que lo haga diferente tal como puede ser liderazgo en costos, producto diferente y servicio especializado, donde el consumidor final esté dispuesto a pagar generando de esta manera mayor rentabilidad a las empresas. (Porter, 2015, como se citó en Peralta et al., 2020, p. 203)

La ventaja competitiva es la capacidad de la empresa para crear una posición superior a la rival y depende en gran medida de la conformidad en las capacidades internas de las organizaciones y los cambios en la organización externa. Ventaja competitiva necesaria para enfrentar la competencia global

actualmente. (Agha, 2012, como se citó en Akmal et al., 2019, p. 4)

La ventaja competitiva está dada por el valor agregado en el que intervienen no solo en las actividades primarias ya que también se encuentra inmersa las de apoyo, los constantes cambios tecnológicos pueden impulsar o deteriorar la ventaja competitiva. (Porter, 2017, como se citó en Peralta et al., 2020, p. 204)

En definitiva, hay empresas que por naturaleza o sector industrial al que pertenecen tienen mejores características estructurales que hacen más estrecho o amplio su defensa ante los competidores como:

Los costes, ya sea para la producción o la distribución, la experiencia de la empresa le hace posible tener alianzas con proveedores de insumos a largo plazo o incluso tercerizar parte o toda la producción para mantener unos costes que le permitan tener un buen retorno de la inversión con un buen horizonte de tiempo, respecto a la distribución tenemos la localización al tener las tiendas o almacenes para distribución cerca al segmento de clientes para la entrega del producto en un tiempo muy corto incluso ante la posibilidad de recambio del producto.

El producto y servicio diferenciado está muy relacionado a la experiencia de la empresa en este segmento de mercado y que además está atento y en interacción con el cliente para identificar nuevas necesidades brindándole un canal digital donde puede estar en contacto con los especialistas, recibir sus inquietudes, sus opiniones. Estos productos deberían tener un alto coste de sustitución no solo en términos de dinero sino de fidelidad y cariño del cliente hacia la marca, producto y servicio especializado.

La especialización en un segmento de mercado en este caso zapatos y artículos para damas con poder adquisitivo y que aprecien la calidad y diseño del producto, esto también está relacionado al activo intangible de la marca que ya tiene una trayectoria en el mercado y está bien posesionada se podría decir que otro competidor grande o pequeño lo pensaría si quisiera participar de un mercado que no es tan grande en un entorno local como para dividir la cuota entre dos o tres competidores, esto nos

permite garantizar una barrera de entrada de largo plazo.

## MÉTODOS

El presente artículo científico muestra un enfoque cuantitativo, esta investigación tomo como base el periodo 2019 – 2020. El estudio fue de tipo no experimental, de diseño transeccional correlacional - causal, ya que la encuesta intentó recolectar datos en un solo momento y tiempo, así como también las variables de estudio no fueron manipuladas.

De acuerdo al tipo de investigación se realizó una investigación no experimental y el tipo de población encuestado (clientes), correspondió al muestreo aleatorio simple, un procedimiento de muestreo probabilístico que otorga a cada elemento de la población objetivo y a cada posible muestra de un tamaño determinado la misma probabilidad de ser seleccionado. La finalidad fue evaluar la relación entre la variable independiente (Modelo de E-Commerce B2C) y la variable dependiente (Ventaja Competitiva) y, además, analizar su incidencia e interrelación en un período de tiempo específico. Para este estudio se tuvo como unidad de análisis el personal de la empresa de calzados de Lima Metropolitana en su calidad de proveedores del servicio y por otro lado los clientes de calzados en Lima Metropolitana como clientes demandantes de los productos.

En relación con los clientes internos (personal de empresa), para la entrevista se tomó en consideración el personal directivo, personal administrativo y personal de planta a efectos de recibir retroalimentación sobre la plataforma B2C, de modo de tomarlo en cuenta en relación a sus tres dimensiones: diseño, funcionalidad y seguridad.

Con respecto a los clientes externos, para la encuesta se tomó una muestra de la población de clientes de la empresa constituida por alrededor de los cinco mil clientes, todos ellos ubicados en Lima Metropolitana.

## RESULTADOS

Se presentan los resultados producto de los métodos de investigación aplicados al estudio, con un nivel de significancia = 0.05 y aplicando el coeficiente Rho de Spearman:

Considerando que el estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por tanto, se concluye que en un nivel del orden del 59.05%, la aplicación de un modelo de E-Commerce B2C se relaciona favorablemente en la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el período 2019-2020. De la misma manera, los resultados relacionados a los objetivos específicos fueron:

- El diseño del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020. Considerando que el estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por tanto, se concluye que en un nivel del orden del 51.9%, el diseño del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.
- La funcionalidad del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020. Considerando que el estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por tanto, se concluye que en un nivel del orden del 99.9%, la funcionalidad del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.
- La seguridad del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020. Considerando que el estadístico de prueba es mayor al valor crítico, por tanto, se concluye que en un nivel del orden del 99.7%, La seguridad del modelo E-Commerce B2C se relaciona directamente con la ventaja competitiva en una empresa de calzado de Lima Metropolitana durante el periodo 2019-2020.

## **DISCUSIÓN**

Para el presente estudio de investigación, se tomó en consideración varias investigaciones locales e internacionales por cada variable,

luego de ello tome los que más se corresponden y respaldan la relación directa entre las variables Modelo de E-Commerce B2C y Ventaja Competitiva.

Por un lado, Pérez Gómez (2019), en su investigación confirma que es necesario una propuesta Omnicanal, sobre todo en el modelo B2C que permita a los clientes accedan a este ecosistema físico-digital lleva a la conclusión de que la experiencia de compra en el supermercado debe tener un enfoque omnicanal y cumplir con todos los conocimientos de los compradores digitales con ofertas en plataformas tanto en línea como fuera de línea para superar las expectativas del consumidor.

Por otro lado, Soria Ochoa (2019), señala las dificultades que tienen los consumidores para encontrar estas prendas en los minoristas, donde no tienen recomendaciones dedicadas ni crean una conexión emocional que los motive a comprar, contrario a ello abandonan el establecimiento. Con base en los hallazgos obtenidos, se desarrolló una boutique virtual que ofrece venta de vestidos de noche para toda ocasión. La diferencia en esta asesoría se basa en la asesoría profesional en línea, a través de personal capacitado y con experiencia en moda y belleza, para brindarle al cliente la mejor opción en función de la ocasión en la que lo quiera usar, su apariencia física y sus preferencias.

En ambos trabajos coinciden en el tema de la tecnología específicamente de un canal digital de venta que conlleve a tener una experiencia directa y en todo momento con el cliente, y también poder brindarle un servicio diferenciado y especializado no solo en el producto sino también en el servicio. En la primera propuesta incluso ofrece al cliente un canal mixto presencial y virtual de tal modo que siempre esté disponible para el cliente y sea este capaz de elegir como una experiencia natural. Ambas investigaciones también tienen como objetivo una estrategia de crecimiento de la empresa, a través de una diferenciación respecto a los competidores, una reducción de costos a través del uso del modelo E-Commerce B2C y también a través de la data poder identificar nuevos requerimientos o segmentos de mercado a explorar.

## CONCLUSIONES

Con base en lo descrito, se puede concluir de manera general, que la aplicación del modelo E-Commerce B2C se relaciona con la ventaja competitiva de la empresa analizada. Se deja como sustento la referencia bibliográfica y antecedentes revisados.

La incursión del comercio electrónico en los últimos 20 años ha impactado enormemente en el quehacer de las empresas, pero que la misma se ha visto incrementada en los últimos tiempos, por la emergencia sanitaria mundial del COVID19 que ha conllevado a un crecimiento exponencial e incluso, en algunos casos, único medio, como en el caso de la plataforma B2C, para realizar compras virtuales, que ha obligado a las empresas a transformarse digitalmente para seguir y adaptarse a estos cambios disruptivos en el mercado.

Al respecto, podemos señalar que existe la evidencia estadística que, si existe correlación lineal entre ambas variables, que conlleva a decidir estratégicamente y aprovechar esta ventaja competitiva que conlleva disponer de esta herramienta digital bien implementada y con un buen enfoque de negocio digital para brindar una oferta de valor al cliente.

Existe una gran diferencia entre un modelo de E-Commerce B2C bien alineado a la estrategia y objetivos de la empresa respecto de las prácticas poco elaboradas de publicidad en internet o venta por internet utilizando los mismos esquemas de un negocio tradicional, esto es lo común que se ha visto durante la investigación dando lugar a que los empresarios tomen poca importancia al comercio electrónico y en casos extremos conllevan al desánimo para apostar por esta alternativa.

Se debe eliminar las barreras que impiden la explotación del comercio electrónico en el

país, como es el caso de aumentar la confianza de los consumidores para la interacción en internet, el desarrollo de las habilidades digitales por parte de la población, incentivar la inversión en internet para que llegue a la mayor parte de la población, se debe conectar también la demanda de los mercados del interior del país con la oferta de las empresas consolidadas utilizando un modelo mixto de modelo B2B y B2C.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akmal, S., Sinulingga, S., Napitupulu, H. y Matondang, N. (2019). Disruption innovation, electronic supply chain management in improving the competitive advantage and the company performance. *Ist International Conference on Industrial and Manufacturing Engineering*.
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). Reporte oficial de la industria Ecommerce en Perú. *Impacto del Covid-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2019). Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies. *Revista OCDE*.
- Peralta Miranda, P., Salazar Araujo, E., Alvarez Mendoza, Z. y Ortiz Cardona, J. (2020). Marketing digital, elementos de la cadena de valor generadores de competitividad del sector publicitario en Barranquilla, (Colombia). *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*.
- Pérez Gómez, G. (2019). *Propuesta de valor omnicanal para el canal ECommerce en una cadena de supermercados*.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo Edición aumentada y actualizada* (9 ed.). Deusto.
- Soria Ochoa, P. (2019). *Plan de negocio para la viabilidad de una boutique virtual B2C de venta de vestidos de gala*.