

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**MAESTRÍA EN MARKETING DIGITAL Y NEGOCIOS POR
INTERNET**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

El e-commerce: desde una perspectiva del
merchandising en los equipos de fútbol de
impacto global.

AUTOR: RENATO LÓPEZ FLORES

DIRECTOR: CARLA MARTÍNEZ

MARZO 2018

Dedicatoria

Este Trabajo Final va dedicado a mi hermano Robin Oswaldo López Flores, que mientras cursaba la maestría, él se fue al cielo para ser un ángel de Dios.

Agradecimiento

Agradezco profundamente a mi familia: a mi querida madre, a mis hermanos, a mi cuñada y a mi padre, por ser el motor durante toda mi vida, y apoyarme sin dudar cuando tome la decisión de viajar, a este bello país Argentina.

Un agradecimiento muy especial a mi tío Leonardo y su familia por apoyarme siempre en mi vida personal, profesional y académica, igualmente a todos mis tíos y primos.

Gracias a Argentina por abrirme las puertas y permitirme continuar con mis estudios de maestría en la mejor universidad del país la Universidad de Buenos Aires.

Igualmente, un saludo y agradecimiento a mis amigos de Ecuador y Argentina, por siempre estar pendiente de mí, especialmente a Andre por estar junto a mí.

Resumen

Se desea realizar un análisis comparado de estrategias de e-commerce de merchandising de los equipos de futbol de impacto global: plan de desarrollo para Barcelona S.C. de Ecuador a partir de la experiencia del Real Madrid de España y Boca Juniors de Argentina. Barcelona S.C es un equipo de futbol ecuatoriano, con un gran número de hinchas en todas las ciudades del país, pero que solo dispone de una tienda física para la comercialización de productos oficiales.

El desarrollo y el crecimiento del comercio electrónico en Ecuador en los últimos años, ha generado que muchas industrias incursionen en canales online. De tal manera que, en el año 2016 el comercio electrónico proyectó un crecimiento del 35%. Sin embargo, ningún equipo profesional de futbol de este país dispone de una tienda online, por esa razón, en esta investigación se pretende determinar cuáles son las estrategias de e-commerce que utilizan para la comercialización de merchandising en los equipos del Real Madrid de España y Boca Juniors de Argentina.

El primer objetivo específico de la presente investigación se va a desarrollar con enfoque cualitativo y cuantitativo, porque se va a analizar las estrategias de merchandising, con medición numérica y no numérica. Mientras que el segundo objetivo será un enfoque cualitativo porque se identificará las tecnologías y herramientas que utilizan los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

La información que se obtuvo para realizar la presente investigación de los equipos de futbol, fue con herramientas digitales, es decir que no son datos proporcionados por los clubes, puede ser que exista un margen de error en los datos numéricos. Por esa razón, se sugiere que, para futuras investigaciones, especialmente lo que tiene que ver con analítica del e-commerce como tráfico, tasa de rebote, tiempo de permanencia, etc., lo realicen con datos proporcionados por los mismos clubes.

Palabras clave: E-commerce, merchandising, marketing digital y tecnología.

Índice

Contenido

1. Introducción	16
1.1. Presentación	16
1.2. Descripción del tema/problema	16
1.3. Relevancia.....	17
1.4. Justificación	18
1.5. Estructura	19
2. Planteamiento del tema/problema	21
2.1. Formulación del tema/problema	21
2.2. Objetivos.....	22
3. Marco teórico	23
3.1. Merchandising	23
3.1.1. Merchandising de gestión.....	23
3.1.2. Merchandising de presentación	24
3.2. E-commerce	28
3.2.1. Plataformas	29
3.2.2. Elementos de una tienda online	31
3.2.3. Analítica web.....	35
4. Metodología	36
5. Merchandising	38
5.1. Historia de los clubes con respecto al merchandising	38
5.2. Licensing de merchandising	42
5.3. Tercerización de los e-commerce de cada club	43
5.4. Merchandising de gestión	44
5.4.1. Análisis de las categorías y subcategorías.....	44

5.4.2.	Análisis del surtido	47
5.5.	Merchandising de presentación.....	53
5.5.1.	Manera de presentación	54
5.5.2.	Técnica de presentación.....	58
5.6.	Arquitectura exterior	62
5.6.1.	Accesibilidad al e-commerce.....	62
5.6.2.	Vidriera.....	67
5.6.3.	Estructura del sitio web (layout).....	78
5.6.4.	Publicidad exterior.....	82
5.7.	Diseño interior	86
5.7.1.	Velocidad de navegación.....	87
5.7.2.	Publicidad interior	90
5.7.3.	Circulación y tiempo de permanencia	92
6.	Herramientas de e-commerce que utilizan los clubes	95
6.1.	Tecnología e infraestructura	95
6.1.1.	Infraestructura.....	95
6.1.2.	Plataformas	96
6.1.3.	Seguridad	97
6.1.4.	Medios de pago.....	98
6.2.	Marketing online.....	100
6.2.1.	Publicidad digital	100
6.2.2.	Remarketing	101
6.2.3.	Analítica	102
6.3.	Operaciones y logística	104
6.3.1.	Productos	104
6.3.2.	Promociones	107

6.3.3.	Carrito de compras.....	113
6.3.4.	Logística	115
6.4.	Pricing	120
6.5.	Customer service.....	122
7.	Estrategia de comercio electrónico para Barcelona S.C.....	127
7.1.	Antecedentes de e-commerce en España, Argentina y Ecuador.....	127
7.2.	Merchandising	129
7.2.1.	Licensing de merchandising	129
7.2.2.	Merchandising de gestión.....	130
7.2.2.2.	Proyección de ventas del surtido	131
7.2.3.	Merchandising de presentación	131
7.2.4.	Arquitectura exterior.....	134
7.2.5.	Diseño interior	138
7.3.	E-commerce	139
7.3.1.	Modelo de Negocios.....	139
7.3.2.	RFP para una plataforma de e-commerce	140
7.3.3.	Medios de pago.....	142
7.3.4.	RFP para la Logística en Ecuador	143
7.4.	Pricing	143
7.5.	Customer Service	144
7.6.	Timing del proyecto.....	144
8.	Conclusiones.....	146

Contenido

Ilustración 1: Apertura de tiendas físicas y online de Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C.	40
Ilustración: 2 Categorías del e-commerce Real Madrid	45
Ilustración 3: Categorías del e-commerce Boca Juniors	46
Ilustración 4: Productos más vendidos en el e-commerce del Real Madrid.....	48
Ilustración 5: Productos más vendidos en el e-commerce de Boca Juniors.	49
Ilustración 6: Camiseta en el e-commerce de Adidas España y del Real Madrid.....	50
Ilustración 7: Camiseta en el e-commerce de Nike y Boca Juniors	51
Ilustración 8: Camiseta en el e-commerce de Marathon Sports y en la Fan Page Bsc Store	51
Ilustración 9: Presentación de los productos con modelo propio el jugador e-commerce del Real Madrid.....	55
Ilustración 10: Presentación de los productos con modelos y maniquí cortado e-commerce del Real Madrid	56
Ilustración 11: Presentación de los productos con superficie plana con fondo blanco y en contexto e-commerce del Real Madrid.....	56
Ilustración 12: Presentación de los productos con maniquí cortado e-commerce de Boca Juniors.....	57
Ilustración 13: Presentación de los productos en superficie plana con fondo blanco y en contexto e-commerce de Boca Juniors	57
Ilustración 14: Presentación de los productos con imágenes y videos del e-commerce del Real Madrid.....	59
Ilustración 15: Presentación de los productos del lado frontal, reverso y lateral del e-commerce del Real Madrid	59
Ilustración 16: Presentación de los productos de lado frontal, posterior y ángulos del e-commerce del Real Madrid	60
Ilustración 17: Presentación de los productos con imágenes y en zoom del e-commerce de Boca Juniors	60

Ilustración 18: Presentación de los productos del lado frontal, reverso y lateral del e-commerce de Boca Juniors	61
Ilustración 19: Presentación de los productos de lado frontal y ángulos del e-commerce de Boca Juniors	61
Ilustración 20: Canales de tráfico para los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors ..	62
Ilustración 21: Mapas de calor en resultado de búsqueda de Google.....	63
Ilustración 22: Acceso al e-commerce del Real Madrid a través de referidos	65
Ilustración 23: Acceso al e-commerce del Boca Juniors a través de referidos.....	66
Ilustración 24: Acceso al e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors a través de las Redes Sociales	66
Ilustración 25: Resultados de búsqueda de "Real Madrid jersey" en Google.	69
<i>Ilustración 26: Resultados de búsqueda de "equipación real madrid" en Google</i>	<i>69</i>
Ilustración 27: Resultado de búsqueda de “camiseta de boca” en Google	70
Ilustración 28: Resultado de búsqueda de “nueva camiseta de boca” en Google	70
Ilustración 29: Publicaciones del 18 de noviembre al 11 de diciembre de 2017, Real Madrid	72
Ilustración 30: Publicaciones acerca del e-commerce en la cuenta del Real Madrid.....	73
Ilustración 31: Publicaciones del 25 de noviembre al 11 de diciembre del 2017, Boca Juniors.....	73
Ilustración 32: Publicaciones acerca del e-commerce en la cuenta de Boca Juniors	74
Ilustración 33: Publicaciones del 26 de noviembre al 11 de diciembre del 2017, Barcelona Sporting Club de Ecuador.....	75
Ilustración 34: Publicaciones acerca de la tienda física del club.....	76
Ilustración 35: Captura de la estructura del e-commerce (layout) del Real Madrid.....	79
Ilustración 36: Estructura del e-commerce (layout) del Real Madrid	80
Ilustración 37: Captura de la estructura del e-commerce (layout) de Boca Juniors	81
<i>Ilustración 38: Estructura del e-commerce (layout) de Boca Juniors</i>	<i>82</i>

Ilustración 39: Canales donde realizan publicidad exterior los e-commerce del Real Madrid Y Boca Juniors	83
Ilustración 40: Página principal de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors	87
Ilustración 41: Tiempo de carga en Desktop del e-commerce del Real Madrid	88
Ilustración 42: Tiempo de carga en Desktop del e-commerce de Boca Juniors.....	88
Ilustración 43: Tiempo de carga en Mobile del e-commerce del Real Madrid y de Boca Juniors.....	89
Ilustración 44: Comparación de tiempo de carga en mobile de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	89
Ilustración 45: Paquete con descuento e-commerce Real Madrid.....	90
Ilustración 46: Recompensa por compra e-commerce del Real Madrid	90
Ilustración 47:Cupón e-commerce del Real Madrid.....	91
Ilustración 48:Obsequios e-commerce de Boca Juniors.....	91
Ilustración 49: Descuento e-commerce de Boca Juniors.....	91
Ilustración 50: Cupón e-commerce de Boca Juniors	92
Ilustración 51: Total de visitantes y tráfico por dispositivos en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	93
Ilustración 52: Tiempo de permanencia, páginas vistas y tasa de rebote en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors	93
Ilustración 53: Infraestructura del e-commerce de Boca Juniors	96
Ilustración 54: Plataforma del e-commerce de Boca Juniors	97
Ilustración 55: Certificado SSL del e-commerce del Real Madrid	98
Ilustración 56: Certificado SSL del e-commerce de Boca Juniors.....	98
Ilustración 57: Medios de pago del e-commerce del Real Madrid.....	99
Ilustración 58: Medios de pago del e-commerce de Boca Juniors	100
Ilustración 59: Plataformas para publicidad que utilizan los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors:	101

Ilustración 60: Herramientas de remarketing instaladas en el e-commerce del Real Madrid	102
Ilustración 61: Herramientas de remarketing instaladas en el e-commerce de Boca Juniors	102
Ilustración 62: Herramientas de analítica del e-commerce del Real Madrid	103
Ilustración 63: Herramientas de analítica del e-commerce de Boca Juniors	103
Ilustración 64: Presentación de productos nuevos e-commerce del Real Madrid.....	105
Ilustración 65: Presentación de productos nuevos en el e-commerce de Boca Juniors.....	105
<i>Ilustración 66: Reviews de productos en el e-commerce del Real Madrid</i>	<i>106</i>
Ilustración 67: Reviews de productos en el e-commerce de Boca Juniors.....	106
Ilustración 68: Botones de redes sociales en la ficha de producto del e-commerce del Real Madrid	107
Ilustración 69: Código de descuento en el e-commerce del Real Madrid.....	108
Ilustración 70: Descuentos en el e-commerce de Boca Juniors.....	108
Ilustración 71: Up selling en el e-commerce del Real Madrid	109
Ilustración 72: Up selling en el e-commerce de Boca Juniors	109
Ilustración 73: Cross selling en el e-commerce del Real Madrid.....	110
Ilustración 74: Recomendación de productos en el e-commerce del Real Madrid	111
Ilustración 75: Recomendación de productos en el e-commerce de Boca Juniors.....	111
<i>Ilustración 76: Recomendación de productos en el e-commerce de Boca Juniors.....</i>	<i>112</i>
Ilustración 77: Recupero de carrito abandonado	113
Ilustración 78: Visibilidad del carrito de compras en las páginas del e-commerce del Real Madrid	114
Ilustración 79: Carrito de compras e-commerce del Real Madrid.....	114
Ilustración 80: Visibilidad del carrito de compras en las páginas del e-commerce de Boca Juniors.....	115
Ilustración 81: Carrito de compras e-commerce de Boca Juniors	115

Ilustración 82: Tráfico geográfico de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors ..	116
Ilustración 83: Tipo de entrega local en el e-commerce del Real Madrid.....	117
Ilustración 84: Tipo de entrega local en el e-commerce de Boca Juniors	117
Ilustración 85: Tipo de entrega internacional en el e-commerce del Real Madrid.....	118
Ilustración 86: Tipo de entrega internacional en el e-commerce de Boca Juniors	118
Ilustración 87: Devolución o cambio e-commerce del Real Madrid.....	119
Ilustración 88: Devolución o cambio e-commerce Boca Juniors	119
Ilustración 89: Tipos de moneda para realizar el pago	120
Ilustración 90: Precio de productos sin y con descuento e-commerce del Real Madrid ...	121
Ilustración 91: Precio de productos sin y con promoción e-commerce de Boca Juniors ..	122
Ilustración 92: Chat e-commerce Boca Juniors	124
Ilustración 93: Centro de llamadas telefónicas e-commerce Real Madrid	124
Ilustración 94: Mail e-commerce Real Madrid.....	125
Ilustración 95: Mail e-commerce Boca Juniors	125
Ilustración 96: Modelo de comercialización de licencias y productos para Barcelona S.C.	130
Ilustración 97: Layout para el e-commerce de Barcelona S.C.	137
Ilustración 98: Modelo de negocios Barcelona S.C.	140
Ilustración 99: Timing del e-commerce de Barcelona S.C.....	144
Ilustración 100: Fecha para el lanzamiento del e-commerce de Barcelona S.C.....	145

Contenido

Tabla 1: Categorías, subcategorías y productos de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	46
Tabla 2: Participación de productos en el e-commerce del Real Madrid.....	48
Tabla 3: Participación de productos en el e-commerce de Boca Juniors	49
Tabla 4: Amplitud, profundidad y coherencia del surtido en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	53
Tabla 5: Síntesis de la manera de presentación en el e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	57
Tabla 6: Síntesis de la técnica de presentación en el e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	61
Tabla 7: Top de keywords para encontrar el e-commerce del Real Madrid a través de la búsqueda orgánica	64
Tabla 8: Top de keywords para encontrar el e-commerce de Boca Juniors a través de la búsqueda orgánica	64
Tabla 9: Síntesis de la accesibilidad para los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors	66
Tabla 10: Términos de búsqueda haciendo referencia los productos del e-commerce del Real Madrid	68
Tabla 11: Términos de búsqueda haciendo referencia los productos del e-commerce de Boca Juniors	69
<i>Tabla 12: Tasa de Engagement promedio en las publicaciones de Facebook acerca de los e-commerce del Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C</i>	<i>77</i>
Tabla 13: Síntesis de las redes sociales como vidriera para los e-commerce del Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C.	77
Tabla 14: Top de anuncios con mayor número de palabras clave para el e-commerce del Real Madrid.....	83
Tabla 15: Top tráfico desde motores de búsqueda y tipo de búsqueda para el Real Madrid	84

Tabla 16: Top de anuncios con mayor número de palabras clave para el e-commerce del Boca Juniors	85
Tabla 17: Top tráfico desde motores de búsqueda y tipo de búsqueda para Boca Juniors .	86
Tabla 18: Participación de tráfico en publicidad Display para el Real Madrid.....	86
<i>Tabla 19: Síntesis del tiempo de carga de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors</i>	90
Tabla 20: Síntesis de publicidad interior	92
Tabla 21: Síntesis de la circulación y tiempo de permanencia en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	94
Tabla 22: Síntesis de tecnología e infraestructura de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.	100
Tabla 23: Síntesis de marketing online de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.	104
Tabla 24: Síntesis de operaciones y logística de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.....	119
Tabla 25: Síntesis de pricing de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.	122
Tabla 22: Tema de las FAQ's de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors	126
Tabla 27: Síntesis de customer service de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.	126
Tabla 28: Mix de productos: Participación de los productos para la tienda online de Barcelona S.C. de Ecuador.....	131
Tabla 29: Manera de presentación de los productos de la tienda online de Barcelona S.C.	132
Tabla 30: Técnica de presentación de los productos de la tienda online de Barcelona S.C.	133
Tabla 31: Términos de búsqueda más usados para el e-commerce de Barcelona S.C	135
Tabla 32: Enlaces entrantes para el e-commerce de Barcelona S.C.....	136
Tabla 33: RFP para una plataforma de e-commerce	140

Tabla 34: Medios de pago para el e-commerce de Barcelona S.C.....	142
Tabla 35: RFP para el proveedor logístico del e-commerce	143

1. Introducción

1.1. Presentación

Se va a realizar un análisis comparado de las estrategias de e-commerce de merchandising de los equipos de fútbol de impacto global como el Real Madrid de España y el Boca Juniors de Argentina, para en base a esta información y experiencia desarrollar un plan para el Barcelona S.C de Ecuador. El trabajo consta de tres capítulos base que son: **las estrategias de merchandising**, para determinar que estrategias utilizan en el merchandising de gestión y de presentación en los respectivos e-commerce. Asimismo, el capítulo de **herramientas digitales** donde se identifica que tecnologías y herramientas utilizan los e-commerce de estos clubes. Y por último el capítulo del **plan de desarrollo de Barcelona Sporting Club**, que servirá de guía para que el club pueda desarrollar e implementar un e-commerce para la venta de sus productos oficiales.

1.2. Descripción del tema/problema

Actualmente, Barcelona Sporting Club de Ecuador se enfrenta a un nuevo consumidor, un hincha que se encuentra en la ciudad de Guayaquil -de donde es origen Barcelona S.C.- y en todas las ciudades del país, y que está conectado a internet 24/7. Según *Facebook Audience Insights*, en el Ecuador, el 42% de los fans de la *fanpage* oficial de Barcelona Sporting Club, provienen de Guayaquil, el 17% de Quito, mientras que el 41% proviene del resto del Ecuador. Los barcelonistas no solo viven en Ecuador, según Datosmacro (2018) solo en: Estados Unidos, España e Italia viven alrededor de 980 mil ecuatorianos -debido a la emigración ecuatoriana-, en consecuencia, la relación comercial entre Barcelona Sporting Club y los clientes (hinchas) ha cambiado drásticamente.

Barcelona S.C al querer ser el pionero en la implementación de comercio electrónico para la venta de merchandising oficial, no cuenta con experiencia alguna, ya que solo disponen de tiendas físicas. Muchas personas no solo en Ecuador, sino en el mundo entero, piensan que tener un e-commerce o vender por internet es tener un sitio web con productos para vender, pero no, va mas allá de un simple catálogo.

Una tienda online necesita una serie de estrategias y herramientas de comercio electrónico, para su buen funcionamiento y sobre todo para que el cliente tenga una experiencia positiva de compra. Por tal razón, se desea analizar las estrategias de e-commerce de los equipos de fútbol de impacto global, como el Real Madrid y el Boca Juniors.

Actualmente, Barcelona S.C. realiza ventas a través del canal de Facebook pero empíricamente, ya que no cuentan con un catálogo de productos, solo postean los productos productos. Bajo la experiencia de estos dos clubes en la venta de merchandising oficial, se tomará las mejores prácticas para ajustar a la realidad del comercio electrónico ecuatoriano, y emular un plan de desarrollo para Barcelona S.C. Este análisis de estrategias se realizará a través de herramientas digitales desde octubre del 2017 hasta la finalización de este Trabajo Final.

1.3. Relevancia

Los equipos de futbol de Ecuador y del mundo están innovando en sus procesos deportivos y, por ende, también deben innovar en sus estrategias comerciales. Por esa razón, Barcelona S.C que es considerado el más grande del país y es considerado uno de los grandes de América Latina por sus logros deportivos y por la gran hinchada que tiene, no debe quedarse atrás. Una empresa o un club de futbol que no evoluciona comercialmente se queda estancada y no satisface con las necesidades del hincha. Este hincha de Barcelona S.C. que no solo es de Guayaquil, sino que vive en varias ciudades del Ecuador, incluso en el exterior como Estados Unidos, España, Italia, etc. y que no le importa el lugar donde resida o la distancia que le separa de Barcelona, más bien quiere comprar productos oficiales del club para identificarse como hincha de este, en donde quiera que se encuentre.

Indiscutiblemente Barcelona S.C. al ser uno de los mejores equipos y pioneros en implementar estrategias de marketing en un club de futbol del país, asimismo debe ser el primer club del país en abrir nuevos canales para comercializar sus productos, pero no se habla simplemente de abrir más tiendas físicas en las ciudades del país, sino apoyarse de las nuevas tecnologías para que por medio de canales digitales las empresas comercialicen productos y servicios a todo el país y al mundo.

Evidentemente, sí el club desea atender a todos los hinchas que tiene en Ecuador y el mundo, debe abrir una tienda online para la comercialización de merchandising como lo vienen haciendo los equipos de futbol de impacto global como el Real Madrid, Boca Juniors, entre otros. De esta forma al club le servirá comercializar el merchandising del club no solo a los hinchas que viven en Ecuador, sino a toda la demanda insatisfecha que busca identificarse con los colores del club.

1.4. Justificación

A la hora de hablar de comercio electrónico, ponemos nuestra mirada en la década de los noventa cuando nacen las primeras plataformas de e-commerce como Amazon y Ebay, Según Statista (2019) se facturaron más de 2,8 billones de dólares americanos a nivel mundial en 2018 en comercio electrónico *retail*¹. Todo esto gracias al avance tecnológico y a la penetración de internet que a nivel mundial según Internet World Stats (2019) es del 56,8%, por esa razón muchas empresas de todas las industrias que solo comercializaban sus productos y/o servicios a través de canales físicos, actualmente estén incursionando en canales online.

El comercio electrónico está presente en todas las actividades comerciales como turismo, tecnología, vestimenta, deportes, etc. Por lo que, solo en Estados Unidos según Statista (2019) en el año 2017 se facturaron 16.932 millones de dólares de artículos deportivos a través de los canales online. Asimismo, la comercialización de merchandising de los clubes de futbol no se ha quedado atrás, como manifiesta Rivera Camino & Molero Ayala (2012) que en el año de 1995 se iniciaba un nuevo modelo de gestión en el futbol, porque el 50% de los ingresos de un club de futbol provenían de los socios, y para el 2003 el 70% de los ingresos de un club provenían de la publicidad, *merchandising*² y derechos de transmisión (p. 59). Poco a poco ha ido evolucionando los ingresos que tienen los clubes de futbol, con ese antecedente Calzada (2012) manifiesta que en la temporada 2010/2011 los tres clubes más importantes del mundo (Real Madrid, F.C. Barcelona y Manchester United) en promedio el 32% de los ingresos provienen de Marketing que se deriva en patrocinios, publicidad, derechos de imagen y merchandising oficial (pp. 37-40).

En esta perspectiva el comercio electrónico y los equipos de futbol comenzaron a jugar juntos en un mundo comercial, donde la globalización ha hecho que los hinchas de los equipos de futbol no solo sean de la ciudad de origen del equipo de futbol, sino de diferentes ciudades, provincias, regiones e incluso de diferentes países. Por eso los grandes equipos de futbol europeo como Real Madrid, F.C. Barcelona, Manchester United e igualmente del futbol argentino como Boca Junior, River Plate, Racing entre otros clubes ya cuentan con tiendas online para satisfacer las necesidades de los hinchas, que por

¹ Retail es un sector económico que engloba a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes a grandes cantidades de clientes.

² *Merchandising* es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad de los productos.

motivos geográficos no encuentran una tienda física cerca de donde viven para comprar los productos del club.

Las empresas posicionadas en el mercado ecuatoriano y que se dedican a la comercialización de vestimenta, construcción, artículos del hogar, etc., ya han implementado estrategias de e-commerce para la comercialización de productos y/o servicios. Como resultado, según El Comercio (2019) en su versión online señala que en el 2018 se facturaron más de USD 1286 millones en comercio electrónico en Ecuador, casi el doble a comparación del 2016.

Además, cada año el número de ecuatorianos tiene mayor acceso a Internet, según Arcotel (2017) la penetración de internet en Ecuador es del 56,72%, conociendo que la disrupción digital está generando un impacto en los compradores no solo en Ecuador sino en el mundo, porque se está desarrollando un nuevo tipo de cliente (hinchas) que está conectado a internet 24/7. Ante esto los clubes deben identificar las oportunidades de ingresos, realizando diferentes estrategias de marketing para aumentar sus ingresos, esto tiene que ver con la venta de boletos para el espectáculo deportivo hasta ingresos por *merchandising* (Rivera Camino & Molero Ayala, 2012, p.60), una estrategia de ingresos es la comercialización de merchandising a través del canal online, ya que existe un mercado emergente.

Este estudio ayudará entender la forma de hacer negocios por internet a Barcelona S.C. A través de la experiencia en comercio electrónico de clubes de talla internacional, se encontrará características de cada tienda online, para emular una tienda online para Barcelona S.C. bajándole a la realidad ecuatoriana. Por medio de este estudio, el club conocerá que debe hacer antes y durante la ejecución de una tienda online.

1.5. Estructura

Para dar respuesta al objetivo general de la investigación, primero se va a analizar las estrategias de merchandising que utilizan los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors, a través del merchandising de gestión y de presentación que utilizan estos clubes en sus e-commerce. Luego se va a identificar las tecnologías y herramientas como tecnología e infraestructura, marketing online, operaciones y logística, pricing y customer service que utilizan los clubes Real Madrid y Boca Juniors en sus respectivos e-commerce.

A partir de la experiencia de estos clubes y con la información analizada se pretende realizar un plan de desarrollo para Barcelona S.C. de Ecuador, para desarrollar estrategias

de e-commerce que dará oportunidad para la implementación del comercio electrónico en el club.

2. Planteamiento del tema/problema

2.1. Formulación del tema/problema

El club abrió una tienda oficial en su ciudad de origen para comercializar sus productos oficiales, pero debido a los altos costos de inversión el club no puede abrir canales físicos en todas las ciudades del Ecuador. Y, por ende, los hinchas del resto del país no tienen acceso a las tiendas oficiales para comprar el merchandising oficial del club, básicamente, por las distancias geográficas, dejando así una demanda insatisfecha por parte del club.

Como menciona Rivera Camino & Molero Ayala (2012) “mientras mejor y más conozca el club de fútbol las necesidades, culturas, interés y requerimientos de sus aficionados y cliente, mejor será el servicio que van a otorgar” (p. 141). Sin duda alguna, conocer las estrategias de e-commerce para la comercialización de merchandising que utilizan los equipos de fútbol, ayudará a entender al club como funcionan las tiendas online, y poder satisfacer las necesidades de los aficionados.

Como los clubes de fútbol de Ecuador no tienen experiencia en la comercialización de merchandising a través de canales electrónicos, se pretende conocer cuáles son las estrategias de merchandising que implementaron los equipos de fútbol de carácter global como el Real Madrid de España y Boca Juniors de Argentina en los e-commerce para comercializar sus productos oficiales a través del canal online.

Una de las barreras de entrada al comercio electrónico es la inexperiencia en las tecnologías y funcionalidades que ofrecen las distintas plataformas de comercio electrónico, ya que las funcionalidades y posibilidades de la tecnología debe adaptarse al negocio según vaya creciendo en ventas y tamaño (Adigital, 2012, pág. 20), indiscutiblemente el club Barcelona S.C. para comercializar sus productos a través del canal online debe conocer que tecnologías y herramientas de e-commerce utilizan estos equipos, y que se puedan utilizar en el club. Como el club no tiene un canal online, ni sabe cómo aplicar las estrategias y herramientas de e-commerce que utilizan Real Madrid y Boca Juniors, se debe realizar un plan de desarrollo de e-commerce bajo la experiencia de estos clubes para Barcelona Sporting Club.

Preguntas de investigación

Pregunta general

- ¿Cómo los equipos de fútbol utilizan estas estrategias para generar diferenciación y transformarlas en valor (para el hincha, para los stakeholders, etc.)?

Preguntas

- ¿Cuáles son las estrategias de merchandising que utilizan Real Madrid y Boca Juniors en sus respectivos e-commerce?
- ¿Cuáles herramientas de e-commerce que utilizan los equipos Real Madrid y Boca Juniors?
- ¿Cómo emular en Barcelona S.C. la experiencia del Real Madrid y Boca Juniors en los e-commerce?

2.2. Objetivos

Objetivo general

- Determinar cuáles son las estrategias de e-commerce para la comercialización de merchandising en los equipos de futbol de Real Madrid de España y Boca Junior de Argentina, para poder identificar mejores prácticas que puedan ser emuladas por Barcelona S.C de Ecuador

Objetivos específicos

- Analizar las estrategias de merchandising que utilizan Real Madrid y Boca Juniors en sus respectivos e-commerce.
- Identificar las herramientas de e-commerce a través de herramientas digitales que utilizan los equipos Real Madrid y Boca Juniors.
- Diseño de una estrategia de comercio electrónico desde una perspectiva del merchandising para Barcelona S.C. de Ecuador.

3. Marco teórico

Se va a realizar el marco teórico de las variables E-commerce y Merchandising para el desarrollo de este trabajo, ya que a través de esto se obtendrá dimensiones y los respectivos indicadores para desarrollar el estudio del caso.

3.1. Merchandising El merchandising son las herramientas que utilizan las empresas para motivar al cliente a la compra de algún producto o servicio, Palomares Borja (2011) manifiesta que es la utilización de técnicas y herramientas, para la gestión de los productos, con el objetivo de conseguir una determinada rentabilidad, satisfaciendo a su clientela clave (p. 13). El merchandising en el contexto de fútbol para Rivera Camino & Molero Ayala (2012) son todas las acciones que se llevan a cabo en las tiendas oficiales de los equipos de fútbol, donde se muestran los productos de una forma física y psicológica adecuada (p. 429), mientras que en un establecimiento virtual se ocupa de atraer la atención de los potenciales clientes, para incentivar la compra de los productos que se adecúan a las necesidades del mismo y, de esta forma, conseguir los objetivos de un comercio electrónico como ser: a) estimular la elección del e-commerce por parte de clientes potenciales; b) incentivar la compra por medio de la presentación de los productos y su entorno para cumplir las expectativas y necesidades del cliente, y c) gestionar el entorno de ventas (Rodríguez-Ardura, 2014, pág. 340 y 341).

3.1.1. Merchandising de gestión

El merchandising de gestión tiene que ver con la rentabilidad del retail y se apoya en áreas operativas como: análisis del mercado, análisis del surtido y rentabilidad, superficie de ventas y lineal desarrollado, para Rodríguez-Ardura (2014) comprende en los productos que se van a ofrecer en el establecimiento a través de la gestión del catálogo, la actividad de navegación y compras (p. 346), con el propósito de lograr o alcanzar una mayor competitividad, satisfacer a los clientes y gestionar la superficie de ventas y el lineal desarrollado (Palomares Borja, 2011, p. 25).

3.1.1.1. Gestión del surtido

Por lo general el surtido son todos los productos que se venden en un retail, para (Palomares Borja, 2011) son las referencias que ofrece un establecimiento comercial para satisfacer las necesidades o deseos a sus clientes para obtener rentabilidad de su inversión (p. 33). En las tiendas oficiales de los equipos el surtido es el conjunto de referencias y artículos ofrecidos a los clientes, el surtido que ofrezca la tienda oficial determinará el de

clientela que desea atender el club para satisfacerles (Rivera Camino & Molero Ayala, 2012, p. 434).

3.1.1.2. Estructura del surtido

Es la clasificación del surtido por grupos para la identificación y gestión estratégica de la oferta comercial. El número de niveles o grupos varían según el tipo del negocio, ya que cada empresa practica su propia estructura, pero se detallará un modelo de división para gestionar estratégicamente el surtido como: departamentos, secciones, categorías de productos, familias, subfamilias y referencias (Palomares Borja, 2011, p. 36). **Secciones:**

son la agrupación de categorías de productos, por lo general son unidades independientes del negocio.

- **Categoría de productos:** son los grupos de productos, estos grupos se arman en función de que los clientes ven los productos de la categoría interrelacionados entre sí.
- **Referencias:** las referencias definen a cada producto, el número de referencias dependerá del número de artículos que disponga el retail.

3.1.1.3. Características del surtido

Amplitud: es el número de “líneas de productos” que se comercializa en el punto de venta (Cricq & Bruel, 1975), también se puede ser por el número de secciones que disponga el punto de venta, para Palomares Borja (2011) la amplitud se puede medir en tres niveles en función de la tipología comercial que será surtido muy amplio, medianamente amplio y poco amplio (p.67).

Profundidad: es el número de referencias que hay dentro de cada “línea de productos” (Cricq & Bruel, 1975), o de determinada familia de productos, esto se puede dar por los diferentes modelos, tamaños, etc. que compone el punto de venta (Palomares Borja, 2011, p. 72).

Coherencia: es la relación que tiene cada producto en cuanto a su utilización final (Cricq & Bruel, 1975), asimismo un surtido coherente según Palomares Borja (2011) es cuando los productos de las secciones o categorías son homogéneos o complementarios en relación con las necesidades y deseos que satisface al cliente.

3.1.2. Merchandising de presentación

El merchandising de presentación o visual son las técnicas de presentación que van a tener los productos en el punto de venta, Palomares Borja (2011) añade que los productos deben

estar en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad para concretar la venta, con el fin de que sea más atractivo y persuasivo para el cliente en el punto de venta (p. 22). Esta estrategia de presentación ayuda al punto de venta a incrementar la rotación y rentabilidad, despertando el interés en el cliente para animarlo a comprar (Rivera Camino & Molero Ayala, 2012, p. 429).

3.1.2.1. Presentación de los productos

En el e-commerce el cliente potencial no puede tocar, oler o sentir el producto a diferencia de la tienda física, pero al no tener esta experiencia táctil y física, surge la importancia de los estilos y técnicas de presentación de los productos para dar al cliente una experiencia virtual y ayudar a superar los inconvenientes de información y experiencia del producto en las compras en línea (Park, Lennon, & Stoel, 2005). Igualmente, según Khakimdjanova & Park (2005) los compradores pueden detectar y procesar más fácilmente los atributos con la visualización en la pantalla que destaque la forma, el movimiento y el tamaño, por ese motivo las tiendas virtuales deben poseer estas características para estimular a los compradores que compran en línea (p. 309). Totalmente de acuerdo con lo anterior Park, Lennon, & Stoel (2005) añade que mientras una tienda virtual ofrezca más información a través de la exhibición visual, más interesado estará el cliente potencial en comprar en línea.

Manera de presentación

En los e-commerce se puede mostrar todos los productos y/o servicios que la empresa crea conveniente para su público objetivo, por el contrario, en las tiendas físicas se necesitan grandes espacios para la exhibición y almacenamiento. Pero ese no es el inconveniente, el problema es que la empresa debe mostrar de una manera adecuada el producto para estimular a la compra al cliente potencial, ya que a su alrededor tiene miles de sitios web vendiendo los mismos productos. Por ese motivo Matharaarachchi, Abeysekera, & Nawala (2016) la manera de presentación del producto gráfica y visual debe comunicar los valores, la calidad del producto a todas las personas que navegan el e-commerce para mostrar la experiencia virtual como si fuera real, añadiendo a eso Khakimdjanova & Park (2005) dicen que los productos se pueden mostrar a través de modelos humanos, maniqués, colgador de ropa o superficie plana, además dice que los productos se deben mostrar bien para captar la atención del visitante a la tienda online, ya que es como una persona cuando camina en una feria y si se le capta la atención de los productos se vuelve comprador.

Técnica de presentación

Las técnicas de presentación de los productos pueden ser a través de imágenes y videos, pero (Khakimdjanova & Park, 2005) manifiesta que los clientes buscan y disfrutan de las imágenes y estas deben ser de una forma atractivas, lúdicas e interactivas como imágenes en 3-D, modelos virtuales y ampliación de la imagen. Asimismo, Park, Lennon, & Stoel (2005) agrega que las imágenes del producto deben ser mostradas desde varios ángulos, además menciona que el 89% de las personas prefiere modelos humanos para mostrar prendas de vestir. En la actualidad los productos se pueden mostrar en imágenes de 360° con rotación automática o manual, de esa forma se puede presentar todos los ángulos del producto. De esta manera los clientes pueden acercarse o tener una idea más real de la funcionalidad del producto para ayudar a una decisión de compra positiva. “Las imágenes atractivas también ayudan a construir una mejor experiencia mental y cognitiva entre los consumidores y los productos, y fomentan las intenciones de compra” (Matharaarachchi, Abeysekera, & Nawala, 2016).

3.1.2.2. Arquitectura exterior

Es el entorno exterior del punto de venta, en lo cual el cliente debe identificar de que se trata la empresa y además le debe resultar atractivo y de fácil acceso, La arquitectura exterior permite comunica la identidad y personalidad de la tienda, en definitiva, se transmite la imagen corporativa física y psicológica (Palomares Borja, 2011, pp. 108, 109) de la tienda física u online. **Entrada y accesibilidad:** se puede considerar la parte esencial del punto de venta, ya que es por donde van a ingresar los clientes o clientes potenciales al establecimiento, para Rivera Camino & Molero Ayala (2012) manifiestan que la entrada debe ser de fácil acceso para que entren la mayor cantidad de personas y por ende haya mayor posibilidad de venta (p. 430), en el comercio electrónico la entrada va relacionado con el *Search Engine Optimization* (SEO)³ y optimización de medios sociales (Rodríguez-Ardura, 2014, p. 341)

Escaparate: es la vidriera del establecimiento físico, es donde la empresa llama la atención de las personas e incentiva a entrar a la tienda, Rivera Camino & Molero Ayala (2012) manifiesta que el escaparate ayuda a diferenciar a un establecimiento de la competencia mostrando una personalidad autentica, ya que la vidriera deben ser atractiva para el cliente potencial para generar un impulso inicial de compra, motivando el ingreso

³ SEO es el posicionamiento en los buscadores a través de la optimización en los motores de búsqueda, para aumentar la visibilidad de un sitio web en los resultados de búsqueda no pagados u orgánico.

de las personas al establecimiento, (Palomares Borja, 2011) añade que el escaparate puede sintetizar y reflejar las ofertas de un punto de venta, transmitiendo diferentes mensajes, entre los principales la oportunidad de compra materializada en forma de promociones (p. 256). En el comercio electrónico el escaparate son los productos de atractivos que son ubicados de forma orgánica/natural en buscadores o intermediarios de información, asimismo en los medios sociales (Rodríguez-Ardura, 2014, p. 341).

Fachada: es la forma de cómo se va a exponer el punto de venta hacia las personas, Rivera Camino & Molero Ayala (2012) dicen es la presentación del establecimiento a través de carteles llamativos que identifiquen al mismo (p. 431), Palomares Borja (2011) añade que la fachada también sirve para informar campañas promocionales. La fachada con respecto al e-commerce son las páginas de destino en búsquedas orgánicas o pagadas sea en motores de búsqueda, intermediarios de información, publicidad gráfica y desde medios sociales (Rodríguez-Ardura, 2014, p. 341).

Publicidad exterior: en el comercio electrónico la publicidad exterior ya sea en motores de búsqueda (*Search Engine Marketing, SEM*), sitios de información (*Display*) o en medios sociales ayuda a generar tráfico al sitio web, para Rivera Camino & Molero Ayala, (2012) la publicidad exterior lleva tráfico de personas hacia el interior del establecimiento físico, motivando a las personas por medio de los mensajes publicitarios. La publicidad exterior en los puntos de venta debe ser persuasivo con el objetivo de llamar la atención de las personas a través de las promociones que ofrece la empresa (Palomares Borja, 2011, p. 252).

3.1.2.3. Arquitectura interior

Es el entorno interior del punto de venta, en la cual la empresa tiene el mayor contacto con el cliente y se realizan varias acciones de merchandising, para Palomares Borja (2011) la arquitectura interior debe propiciar al usuario una actitud de compra y una experiencia positiva, para garantizar futuras compras en la tienda (p. 154). En el comercio electrónico tiene que ver con: la estructura del sitio, velocidad del sitio, usabilidad, publicidad interior, tiempo de permanencia, zona caliente y fría, etc.

Velocidad del sitio web: La velocidad de carga del sitio web es el tiempo transcurrido entre que el usuario solicita al sitio web y hasta que llega toda la información del sitio al dispositivo del usuario, este indicador es muy importante para el e-commerce ya que según Enge, Spencer, Stricchiola, & Fishkin (2012) en el 2010 el motor de búsqueda Google

anunció que el tiempo de carga de un sitio web se va a considerar un factor para SEO. Pero el tiempo de carga del sitio no solo afecta a SEO, sino que tiene impacto en las tasas de conversión y rebote del e-commerce (p. 391).

Publicidad interior: La publicidad interior es la comunicación que se muestra a los usuarios en la tienda virtual, de esta forma los e-commerce desarrollan publicidad y promoción de ventas acorde al usuario. Palomares Borja (2011) considera que la publicidad interior debe ser persuasiva para llamar la atención de los usuarios y las promociones oportunidades de compra inmediata que realiza la tienda online (p. 252). Para conocer la diferencia entre publicidad y promoción Kotler & Keller, Dirección de Marketing (2012) afirma que la promoción de ventas son los incentivos (cupones, ofertas, recompensas por compra, descuentos, obsequios, etc.) a corto plazo para estimular rápidamente una compra de los usuarios. A diferencia de la publicidad ofrece una razón para comprar.**Circulación y tiempo de permanencia:** Hace referencia al tiempo que el cliente permanece en la tienda física para realizar la compra y que pasillo o góndolas recorre, para Rivera Camino & Molero Ayala (2012) el tiempo de permanencia óptimo va a depender del cliente siempre y cuando en ese periodo de tiempo empleado quede satisfecho y realice la compra deseada (p. 432). En el comercio electrónico el tiempo de permanencia es el tiempo que el usuario registró en cada sesión al sitio web, igualmente se puede seguir el registro de qué páginas visitó antes de hacer la compra. Para esto existen varias herramientas de analítica web que ayudan a determinar la ruta que siguió el cliente antes de comprar y el tiempo que estuvo navegando.

3.2. E-commerce

El comercio electrónico se refiere a la comercialización de productos o servicios a través de medios electrónicos, Fonseca (2014) añade que no existe relación física entre la empresa y los compradores ya que los pedidos, la información y los pagos se hacen a través de un canal electrónico (p.10), y no solo es la comercialización sino también la distribución, el marketing y la información de productos y/o servicios a través de internet (Rodríguez, 2015).

Para poder crear un e-commerce las empresas deben conocer que tecnología van a utilizar según los requerimientos y objetivos que tenga la empresa, Observatorio Ecommerce (2016), por esa razón al momento de crear un e-commerce, se debe seguir una metodología, para determinar las plataformas según sus requerimientos, funcionalidades y

modelo de trabajo de la empresa (p. 294), en consecuencia de eso, una de las barreras de entrada para el comercio electrónico es la tecnología y las funcionalidades que tendrá la misma (Adigital, 2012, p. 20).

3.2.1. Plataformas

3.2.1.1. Marketplace

Son plataformas donde se reúnen compradores y vendedores en un mismo lugar, en la venta física vendría a ser un mercado, Dobón (2014) manifiesta que es un centro comercial en internet, en la cual la plataforma tiene una amplia variedad de vendedores, catálogo y productos, solo que al momento de cada transacción la plataforma se lleva una comisión. Este tipo de e-commerce son muy económicas, pero son muy estandarizadas, ya que son muy limitadas en diseño, funcionalidad y gestión, para todas las empresas que utilizan este modelo de tienda online, pero este modelo son muy buena alternativa para las empresas que no tienen presencia en el mundo online y quieren entrar al comercio electrónico.

Ventajas

Las ventajas de una empresa de vender a través de un marketplace para Adigital (2012) son: gran número de compradores potenciales, visibilidad de la empresa a bajos costos, y reducción de costos de transacción (p.22), además se puede crear una tienda online en minutos, la empresa se beneficia de la reputación del marketplace para atraer clientes Castillo Holgado & Fernandez Iglesias, 2014, p. 40)

3.2.1.2. Saas y cloud solutions

La computación en la nube o *Software as a Service*, Saas o Software como servicio, según Laudon & Guercio (2014) es un modelo de negocio en internet donde toda la información se almacenan en los servidores de la empresa que ofrece el servicio, se puede acceder a la información vía internet, además la empresa proveedora se encarga del mantenimiento, las operaciones diarias y del soporte del software (p. 130). Este modelo de plataforma para comercio electrónico es conveniente para empresas pequeñas, no tienen mucha capacidad para invertir en soluciones propias, sino que pagan una licencia periódicamente. Estas soluciones *Saas* son e-commerce preconfigurados, es decir que el cliente -empresa que va a usar los servicios- ya no necesita programar la plataforma, solo necesita configurar y personalizar la tienda online. (Adigital, 2012, p.22).

Ventajas

La principal ventaja se puede decir que son para Pymes, por el costo muy bajo de las licencias que se pagan por el uso, añadiendo a esto la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional AECSEM (2012) dice que las ventajas son: las empresas que usan este modelo no tienen departamentos de tecnología informática IT, lo que abarata costos y riesgos de inversión. La empresa no se hace cargo del mantenimiento y actualizaciones de la aplicación de e-commerce, esto lo realiza la empresa proveedora de los servicios. Soporte técnico para el e-commerce e igualmente no se compra una licencia de uso de software sino se paga un alquiler mensual por el uso de este (p. 63).

3.2.1.3. Open source

Las plataformas *Open Source* o software de código abierto según Laudon & Guercio (2014) son plataformas diseñadas por una comunidad de programadores, el código fuente del software está bajo licencia de código abierto o son de dominio público, de esta manera los usuarios pueden utilizar, modificar y redistribuir el software (p. 225). Para Adigital (2012) el *open source* ayuda a las empresas a generar tiendas online a un costo reducido, el uso de este código es gratuito y abierto, y la comunidad de desarrolladores actualizan, fomentan el mantenimiento y crecimiento del software (p. 24).

Que el software esté bajo licencia de código abierto no quiere decir que sea para cualquier empresa, ya que la empresa que desee implementar un e-commerce con este modelo, debe tener conocimiento avanzado en internet, programación, seguridad y sistemas, esto generar altos costos y conocimientos avanzados en este modelo de plataformas de e-commerce. A menos que solo tengan configuraciones básicas, módulos funcionales, diseño estándar y sencillo, sería fácil de armar la tienda online con este modelo (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECSEM), 2012, p. 64)

Ventajas

Al ser un software de código abierto nos da la oportunidad de hacer las modificaciones en el código según las necesidades de la empresa, es decir que podemos personalizarle: Las ventajas que podemos encontrar son: no se compra este código, como es de código abierto es libre y gratuito para el uso de cualquier persona o empresa; se puede modificar y añadir nuevas funcionalidades al e-commerce; asimismo, siempre hay actualizaciones para mejorar la calidad de la aplicación; la puesta en marcha del e-commerce puede ser rápida ya que el código está ya desarrollado solo hay que hacer los ajustes a nuestra medida

(Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM), 2012, p. 65).

3.2.1.4. Desarrollo propio

Las plataformas desarrolladas a la medida, los desarrolladores de las empresas tienen que comenzar de cero y generar la tienda online según las necesidades y requerimientos que tenga la empresa, para la creación de e-commerce con el uso de tecnologías del lado del servidor y del cliente, las empresas deben tener suficiente capital financiero para el desarrollo propio de la tienda online. Añadiendo a eso la empresa debe tener conocimientos y capacidad tecnológica para desarrollar un e-commerce propio, normalmente este tipo de soluciones de comercio electrónico son para empresas grandes que tienen la capacidad económica, tecnológica y humana para ejecutar este tipo de solución de e-commerce (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM), 2012, p. 62).

3.2.2. Elementos de una tienda online

Como elementos básicos que toda tienda online debe tener es: catálogo online, el carrito de compras y medios de pago

Catálogo de productos

En el e-commerce el catálogo de productos es la góndola para exhibir lo que la empresa vende, por esa razón debe estar bien diseñado, con la información correcta, fotografías reales y características, ya que el cliente es el único contacto que tiene con el producto. Por ese motivo la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECEM, 2012) manifiesta que el catálogo de productos debe transmitir confianza y seriedad a los clientes o clientes potenciales, asimismo el catálogo debe estar de forma jerarquizada y con fotos reales del productos y descripción completa del producto (p. 32).

Para Adigital (2012) los factores que influyen un catálogo de productos son: imagen de producto, productos en venta, atributos o características, descripción, información del productos y profundidad del catálogo. (pp. 28,29).

- Imagen del producto: las fotografías del producto deben transmitir propiedades del producto y seriedad de la empresa hacia los clientes.
- Productos en venta: se deben presentar los productos que la empresa va a vender a través del e-commerce ya que no todos los productos se pueden vender a través de internet.

- Atributos o características del producto: el catálogo debe estar categorizado, mientras mejor este ordenado el catálogo de productos más fácil será encontrar los productos al comprador.
- Descripción del producto: se debe identificar qué información necesita el comprador acerca del producto, una descripción extensa del producto no necesariamente quiere decir que este idónea para el comprador.
- Información del producto: para diferenciarnos de los competidores y por términos de *Search Engine Optimization* SEO, los atributos de los productos ayudaran al e-commerce en el posicionamiento en los buscadores.
- Profundidad del catálogo: esto depende de que productos y cantidad de ítems vamos a vender, para elegir solución tecnológica adecuada.

3.2.2.2. Carrito de compras

El carrito de compras es un factor importante en las tiendas online, Adigital (2012) manifiesta que en el carrito de compras deben estar los datos correctos a lo que se refiere a impuestos, cantidad de productos, costos de envío y descuentos si los hubiera (pp. 29, 30). En el carrito de compras debe estar estos elementos anteriormente mencionados para que el cliente en todo momento tenga información de lo que va a comprar y el importe que genera esa transacción. Además de visualizar estos elementos el cliente debe tener la posibilidad de eliminar o modificar los productos durante el proceso de compra, asimismo el carrito de compras debe estar visible en todas las páginas del e-commerce (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM), 2012).

3.2.2.3. Medios de pago

El comercio electrónico debe contar con una mayor flexibilidad y comodidad para el cliente al momento de elegir una forma de pago de las transacciones en el comercio electrónico. El cliente tiene la posibilidad de elegir entre estos tipos de formas de pago en un e-commerce que son: métodos off-line y on-line (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM), 2012, pág. 40).

Métodos off-line

Los métodos off-line son los que no realizan durante la transacción de compraventa, sino se pueden realizar después de la transacción o de forma diferida, los formas off-line son: domiciliación bancaria, transferencia y contra reembolso (Castaño Díez & Jurado Cerón, 2016, p. 26).

Domiciliación bancaria

El comprador entrega una cuenta bancaria para que la empresa gire un cobro periódicamente, este tipo de pago funciona con modelos de negocio de suscripción de esta forma se atiende recibos periódicos.

Ventajas

- Sistema seguro ya que automáticamente el banco transfiere el pago correspondiente a la empresa.
- El comprador no se preocupa de realizar los pagos.

Desventajas

- La empresa necesita comprobar manualmente el cobro.

Transferencia

El usuario de forma física u online realiza la transferencia del importe de la transacción desde la cuenta del cliente hacia la cuenta de la empresa.

Ventajas

- La empresa no genera costos económicos por recibir la transferencia.
- Seguridad en el cobro, ya que cuando este hecha la transferencia se procesa el pedido.

Desventajas

- El proceso de comprobación de la transferencia por parte de la empresa es manual.
- En algunos casos puede tardar más de 24 horas la transferencia.
- El comprador puede pagar alguna comisión por la transferencia.

Contra reembolso

Este método de pago es muy utilizado para personas que tienen desconfianza del comercio electrónico, ya que ellos pagan el pedido una vez que reciben la mercadería.

Ventajas

- El comprador tiene mayor seguridad y confianza porque realizará el pago al momento de recibir el producto.

Desventajas

- Pago de comisión a la empresa encargada de la logística.
- El proceso de cobro es manual y se necesita mayor gestión y seguimiento a esa transacción.

Método on-line

Los métodos de pago on-line son los que se realizan al mismo tiempo de la transacción en el comercio electrónico, a través de conexión directa a internet. Las formas online son: Terminal Punto de Venta TPV virtual, Dispositivos móviles, plataformas de pago y dinero electrónico. (Castaño Diez & Jurado Cerón, 2016, págs. 26,27).

TPV virtual

Esta forma de pago permite gestionar el cobro a través de tarjetas de crédito o débito a través del e-commerce, es un software que contacta a la empresa y al banco con el cliente.

Ventajas

- Es un sistema automático y se puede cerrar el pedido en cuestión de minutos.
- Si se utiliza la seguridad 3D Secure, la transacción es respaldada por la entidad emisora de la tarjeta.
- La empresa recibe el dinero inmediatamente.
- El comprador paga solo el importe del pedido y no comisiones extras.

Desventajas

- El comercio se hace cargo del fraude ya que no dispone un comprobante físico con la firma del titular, en el caso que no disponga de 3D Secure.
- La empresa asume los costos de mantenimiento del TPV virtual y comisiones a los bancos.

Plataformas de pago

Son los pagos que se realizan de forma online, desde otra plataforma indiferentemente del e-commerce como Amazon Pay, Mercado Pago, PayPal y PayU. La plataforma de pago cobra una comisión, esa comisión es asumida por el vendedor.

Ventajas

- El comprador puede pagar por tarjeta de crédito, débito o cuenta bancaria.
- El comprador paga desde la plataforma de pago, por ende, el comercio no solicita ninguna información financiera al comprador.

- Las plataformas son globales para transacciones nacionales e internacionales.

Desventajas

- Comisión por cada transacción que se hace cargo la empresa.

3.2.2.4. Logística

Es el conjunto de métodos y técnicas que se llevan a cabo para la distribución de productos, para Observatorio E-commerce (2016) la logística son las actividades operativas que una organización debe hacer como inventarios, empaquetado, transporte, entrega, recaudación, reclamos y devoluciones (p.171). Como objetivo principal de los e-commerce en lo que se refiere a la logística, sería que transcurra el menor tiempo posible entre que el cliente finalizó la compra y la recepción de los productos, además que la entrega sea la correcta.

3.2.3. Analítica web

Son herramientas que ayudan a obtener información de la navegación de los usuarios en los sitios web, ayuda en la toma de decisiones, según Godoy (2009) las herramientas de analítica web “contribuye, en definitiva, a que obtengas mejores resultados de cualquiera de tus acciones de marketing porque, al medir, puedes mejorar o corregir a tiempo”, pero si solo se obtiene información, no sirve de nada ninguna herramienta web, ya que no se está generando valor a los datos. Por eso según Burby (2009) los e-commerce deben usar herramientas de analítica web, con el objetivo de medir y usar esas métricas para mejorar el rendimiento de estos. Algunas herramientas de analítica web para los e-commerce son: Google Analytics, Omniture, Mixpane, RJMetrics, etc.

4. Metodología

Enfoque

Para el desarrollo del primer y segundo objetivo específico de la presente investigación se va a realizar con un enfoque cualitativo, porque se va a analizar las estrategias de merchandising en los e-commerce y se van a identificar las herramientas tecnológicas que utilizan los equipos de fútbol Real Madrid y Boca Juniors. La investigación de los dos primeros objetivos tiene un enfoque cualitativo porque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 7). Asimismo, en el primer objetivo tendrá un enfoque cuantitativo porque la recolección de datos será numérica

Tipo de estudio

El tipo de estudio que se va a realizar es un estudio de caso, son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis o desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 163). La pregunta general del problema es conocer las estrategias de e-commerce para la comercialización de merchandising en los equipos de fútbol de carácter global, los casos a investigar serán dos equipos de impacto global como Real Madrid de España y Boca Juniors de Argentina que tienen e-commerce oficial para la comercialización de merchandising.

Asimismo, en este trabajo se abordará un estudio descriptivo, ya que la intención del investigador es formular preguntas y obtener información sobre las estrategias de merchandising y herramientas que utilizan el Real Madrid y Boca Juniors en sus e-commerce, de forma independiente o conjunta de los conceptos o variables, para luego interpretar los datos obtenidos, para Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2010) la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80).

Igualmente, Malhotra (2008) añade que el estudio descriptivo es describir algo ya sea las características de las organizaciones, calcular el porcentaje de una población sobre una cierta conducta, determinar el grado en que las variables de marketing están determinadas, etc. (p. 82). Para la descripción de las estrategias de merchandising y herramientas de comercio electrónico que utilizan el Real Madrid y Boca Juniors, para describir estos casos se puede utilizar los: Datos secundarios, encuestas, paneles, datos por observación y otros (Malhotra, 2008, p. 81).

Instrumentos de recolección

Para analizar las estrategias de merchandising e identificar las herramientas de e-commerce que utilizan el Real Madrid y Boca Juniors, el investigador procederá a trabajar con diversas fuentes de datos como informes, documentos, observaciones, herramientas, etc. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 409). Asimismo, para los dos objetivos se usarán herramientas digitales como: Rank Tracker, Similar web, Moz, Planificador de palabras clave de Adwords, SimilarTech, etc, a través de estas herramientas el investigador pretende capturar los que expresan los casos de estudio, adquiriendo entendimiento del fenómeno estudiado.

Población

Para dar respuesta a los objetivos, los casos serán los equipos de fútbol de carácter global que tengan e-commerce, los cuales servirán como estudio para obtener información que permita al investigador desarrollar la presente investigación. Por esa razón se tomará como referencia los dos principales clubes de carácter global como es el Real Madrid de España y su e-commerce <http://shop.realmadrid.com> y Boca Juniors de Argentina y su e-commerce <https://www.bocashop.com.ar/>.

5. Merchandising

5.1. Historia de los clubes con respecto al merchandising

Historia de la apertura de las tiendas físicas y online

Real Madrid – España

Tiendas físicas

Actualmente el club cuenta con 14 tiendas oficiales físicas distribuidas: 10 en España (7 en Madrid, 2 en Barcelona y 1 en Palma de Mallorca), 3 en México (México D.F.) y 1 en Qatar. Hasta el año 2013 en Madrid, todas las tiendas físicas del club estaban inauguradas y fueron expandiéndose no solo en el interior de España, sino que se internacionalizaron a México y Qatar.

En agosto de 2014 en la ciudad de Palma de Mallorca, Según Palco 23 (2014) el Real Madrid abre por primera vez una tienda oficial fuera de su ciudad de origen, Madrid. Con la apertura de esta tienda, el Real Madrid no solo compete en lo deportivo con el Barcelona F.C. sino también empresarialmente. Estos clubes abrieron sus tiendas físicas en Palma de Mallorca, porque es un destino donde hay una masiva afluencia de turistas extranjeros y españoles, mismos que son hinchas o simpatizan por estos clubes.

La primera tienda oficial física fuera de España del Real Madrid, según Marca.com (2015) se inauguró en febrero de 2015 en Ciudad de México, en pleno centro histórico de la ciudad y con la asistencia de cientos de hinchas. Esta tienda es dirigida por Grupo Martí. Pocos meses después el club siguió incrementando sus tiendas físicas pero esta vez tiene lugar en Barcelona, según Palco 23 (2015) en junio de 2015 se apertura la primera tienda esta ciudad. Barcelona, así como las anteriores ciudades fue elegida por el gran número de turistas que llegan y porque es una ciudad española con gran número de aficionados del Real Madrid.

La gran acogida que tuvo la primera tienda en México hizo que el club en julio de 2016 inaugurara la segunda tienda oficial física en Ciudad de México (Record, 2016), asimismo operado por el Grupo Martí. El club supo identificar las oportunidades de negocio que se le presentan en la ciudad de Barcelona, según Palco 23 (2016) en julio de 2016 el club abrió la segunda tienda en Barcelona. La explotación de las tiendas físicas del club está a cargo de Adidas, que a través de sus franquiciados abre tiendas físicas en España y el mundo. Es el caso de JKL que opera las dos tiendas que hay en Barcelona. En octubre de 2016 el club

se expande nuevamente por afuera de España, e inaugura una tienda oficial física en Qatar, en un complejo residencial llamado *The Pearl* (Palco 23, 2016).

La tercera y última tienda que abrió las puertas a sus hinchas fue en agosto de 2017 en México D.F. (El Horizonte, 2017). De esta manera el club se afianza en México y es en el único país de América que tiene tiendas oficiales físicas del club. Las tres tiendas están ubicadas en puntos estratégicos de México D.F. para llegar a todos los sectores.

Tiendas online

En la temporada deportiva 2008 / 2009 el Real Madrid lanzó dos tiendas oficiales online, la primera que serviría para las ventas en España www.tiendarealmadrid.com y la segunda para las ventas al resto del mundo www.realmadridshop.com (Escuela de organización industrial, 2010). Actualmente, los dos dominios mencionados anteriormente de la tienda online para España y para el resto del mundo, se redirigen al dominio de la tienda oficial del Real Madrid que es para todo el mundo <http://shop.realmadrid.com/>.

En julio de 2015 el club realizó un importante acuerdo con Alibaba, permitiéndole lanzar una tienda online para 600 millones de consumidores chinos (Real Madrid, 2016), por medio de la plataforma Tmall, Real Madrid de esta manera se hizo presente en el comercio electrónico de China.

Boca Juniors – Argentina

Tiendas físicas

El 15 de abril de 2014 fue un día especial para el club y sus hinchas principalmente, según La mitad mas 1 (2014) el club y Nike inauguraban la primera tienda oficial del Club Atlético Boca Juniors llamada “Bitega Xeneize”, donde fanáticos y turistas que visiten el Estadio Alberto J. Armando conocido como “La Bombonera”, también podrán visitar la tienda oficial donde podrán acceder a todos el merchandising que ofrece el club como indumentaria, calzado, accesorios del club.

La gran acogida que tuvo la tienda online “Boca Shop”, dio paso a que después de 3 años los directivos del club inauguraran la primera tienda física “Boca Shop”, que fue el 20 de abril de 2016 en el microcentro de Buenos Aires (Boca Juniors, 2016).

El 18 de agosto de 2017 el club abre su primera tienda física fuera de Ciudad de Buenos Aires, pero en el cono urbano en el Partido de La Matanza. En este mismo año, pero tuvo que pasar menos de un mes para abrir otra tienda oficial física, ahora en el interior de

Argentina, exactamente en la ciudad de Mendoza, el 12 de septiembre fue inaugurada la tercera tienda física “Boca Shop” (Boca Juniors, 2017).

Tienda online

La primera tienda oficial del club no fue física, sino fue online y se llama “Boca Shop” (<https://www.bocashop.com.ar/>), según Boca Juniors (2013) el e-commerce oficial del club se presentó a sus hinchas el 4 de diciembre de 2013, permitiendo a sus hinchas poder comprar desde cualquier parte de Argentina productos del club.

Barcelona S.C. – Ecuador

Tienda física

En mayo del 2016 el club guayaquileño Barcelona S.C. abrió su primera tienda oficial física denominada “BSC Store” en Guayaquil, exactamente en el Palco Central Oeste del Estadio Banco Pichincha (Estadio Monumental) que es propiedad del club (Radio Ocre, 2016). En esta tienda se podrá encontrar el merchandising del club como las camisetas, accesorios y productos del club, como manifiesta Calzada (2012) “los clubes y selecciones nacionales deberán identificar los medios para poder comercializar al menos las camisetas oficiales, no solo en busca del negocio resultante sino también como servicio que es necesario ofrecer a socios y seguidores”. Actualmente se realizan ventas para el interior del Ecuador y para todo el mundo a través de la *fan page* de la tienda física y vía WhatsApp.

Ilustración 1: Apertura de tiendas físicas y online de Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C.



Apertura de las tiendas físicas y online del Real Madrid de España, Boca Juniors de Argentina y Barcelona S.C. de Ecuador



Fuente: Elaboración propia.

5.2. Licensing de merchandising

Las licencias de productos deportivos ayudan al fortalecimiento de los lazos emocionales entre los aficionados y el club (Couvellaere & Richelieu, 2005), ya que según Kim & James (2016) comprar y vestir la indumentaria con licencia de un equipo de fútbol, ayuda a crear o mantener una conexión psicológica con este equipo, asimismo los seguidores de los clubes compran productos con licencia para identificarse como fanáticos de este.

Por eso a través de las licencias los equipos de fútbol pueden ofrecer a los aficionados productos y servicios que ellos no desarrollan, como es el caso del Real Madrid, Boca Juniors, Barcelona S.C y la mayoría de los equipos de fútbol profesionales. Los clubes otorgan licencias para que empresas especializadas desarrollen los productos o servicios bajo la marca del club y sean comercializados rápidamente a los seguidores del equipo. De esta manera los equipos de fútbol realizan convenios con licenciatarios, a cambio de regalías y ellos entregan el derecho de usar la marca del club (Kotler & Armstrong, 2007), que de otro modo a gran parte de los fabricantes les tomaría años y mucho dinero la creación y desarrollo de marca propia. Por eso los fabricantes realizan productos de equipos de fútbol por la rápida comercialización, como menciona Kim & James (2016) “los consumidores deportivos compran mercadería con licencia de equipo deportivo debido al significado simbólico de un producto más que a sus atributos funcionales”.

Real Madrid

El e-commerce del Real Madrid menciona que “Grupo Adidas, licenciataria exclusiva del Real Madrid, C.F. a nivel mundial, para la explotación de las marcas registradas del Real Madrid y para la gestión y explotación de la Tienda Oficial On-Line del Real Madrid” (Real Madrid, 2018). El Grupo Merchandising (AGM) que pertenece a Grupo Adidas, es el representante exclusivo de licencias del club para todo el mundo. Por medio de los 127 licenciatarios activos el club está presente en más de 97 países, vendiendo así más de 26 millones de unidades de 5000 productos diferentes (Dependable Solutions, 2018), y de esta manera el club consigue ingresos por concepto de las regalías.

Global Merchandising S.L. es una empresa que pertenece al Grupo Adidas, tiene los derechos para la comercialización de productos de merchandising oficial del club. La empresa tiene licencia para la apertura, gestión y explotación de las tiendas físicas y online del club (Prodware, 2017). A este tipo de licencia Calzada (2012) lo llama *Retailer* que es el tipo de licencia para desarrollar retail físico u online con la marca del club deportivo.

Boca Juniors

El club Boca Juniors no da licencia de la tienda online “Boca Shop”, pero si da licencias para el desarrollo de productos y servicios bajo el nombre del club. El club terceriza el e-commerce y la venta de las licencias a través de la empresa Torneos S.A. Como afirma Calzada (2012) los equipos deportivos tienen la posibilidad de tener ingresos a través del merchandising por medio de licencia o tercerización.

5.3. Tercerización de los e-commerce de cada club

Los clubes de fútbol tercerizan muchos de los servicios que ofrecen a sus hinchas, con empresas especialistas, como manifiesta Kotler & Keller (2012) “subcontratan a otras empresas para que lleven a cabo otras actividades de mejor manera y a menor costo, mientras que las actividades centrales se siguen llevando a cabo en la empresa” (p. 20).

Los clubes tercerizan las unidades de negocio como es el caso del Real Madrid y Boca Juniors que ellos tercerizan las tiendas online para poder ofrecer un mejor servicio a sus hinchas. Pero no siempre el club va a querer tercerizar las tiendas físicas u online de los clubes, por lo que, en el caso de no haber propuestas idóneas para la tercerización, los equipos de fútbol deben identificar los canales para comercializar al menos las camisetas oficiales, no como negocio sino como servicio a socios y aficionados del club (Calzada, 2012).

Real Madrid

Según el e-commerce del Real Madrid menciona que “esta tienda oficial online del Real Madrid (www.realmadridshop.com) está directa y exclusivamente operada bajo la responsabilidad de Fanatics (International) LTD (“Fanatics”), entidad que ha sido seleccionada y contratada para estos fines por Global Merchandising, S.L., sociedad perteneciente al Grupo Adidas. Según sostiene Calzada (2012) la gestión propia de las tiendas oficiales de los clubes ayuda a generar mayor valor a los hinchas, pero el club debe considerar la tercerización con empresas especializadas, en las actividades que en el club no tengan conocimiento. El club concuerda con Calzada, por eso en el informe anual 2016-2017 del Real Madrid, mencionan que la “tienda on-line constituye una plataforma de distribución de alto valor estratégico para el club dadas las tendencias en los hábitos de compra y la elevada dispersión de nuestros aficionados” (Real Madrid, 2017).

Boca Juniors

Para abrir su tienda online “Boca Shop” el club opto por la tercerización, por esa razón podemos encontrar en la página de términos y condiciones de la tienda online lo siguiente “La responsabilidad del mencionado “Website” y de los productos ofrecidos son de Torneos S.A (CUIT: 30-60159120-7). Los derechos de uso del website www.shop.bocajuniors.com.ar, son propiedad de Torneos S.A.” (Boca Juniors, 2018).

5.4. Merchandising de gestión

La parte operativa del merchandising en las tiendas online del Real Madrid y de Boca Junior, viene primero de la gestión lineal de productos, en consecuencia, los dos clubes gestionan el lineal por categorías ya que “se desarrolla a partir de una adecuada estructura del surtido, con el fin de identificar diferentes agrupaciones de productos y con ello poder organizar estratégicamente la oferta comercial” (Palomares Borja, 2011, p. 80).

Otro factor es la gestión del surtido, ya que se pudo identificar cuáles son los productos que ofrecen cada uno de los e-commerce tanto del Real Madrid como de Boca Juniors, ya que según Jayawardhena & Wright (2009) una oferta amplia de productos en la tienda online aumenta la probabilidad de satisfacer las necesidades del consumidor, igualmente un surtido amplio que incluyan referencias de calidad y que sea accesible todo el día será atractivo para las personas que compran online.

5.4.1. Análisis de las categorías y subcategorías

Real Madrid

La tienda oficial online del Real Madrid tiene 7 categorías y 1152 productos (ver ilustración 2) que son: Plantilla (27 subcategorías y 489 productos), Equipaciones (7 subcategorías y 527 productos), Entrenamiento (5 subcategorías y 162 productos), Moda (8 subcategorías y 185 productos), Souvenirs (3 subcategorías y 187 productos), Baloncesto (3 subcategorías y 9 productos) y Outlet (7 subcategorías y 82 productos).

La categoría Plantilla tiene una subcategoría de cada jugador, y asimismo esta categoría se encuentra como subcategoría de la categoría equipaciones debido al alto número de ventas de camisetas de los jugadores, ya que según Defensa central (2017) manifiesta que el 40% de camisetas que vende el Real Madrid tiene impreso el dorsal de Cristiano Ronaldo, asimismo que en la temporada 2015-2016, aproximadamente se vendieron 1.3 millones de camisetas y de esas del 40% al 50% fueron del jugador Cristiano Ronaldo.

Ilustración: 2 Categorías del e-commerce Real Madrid

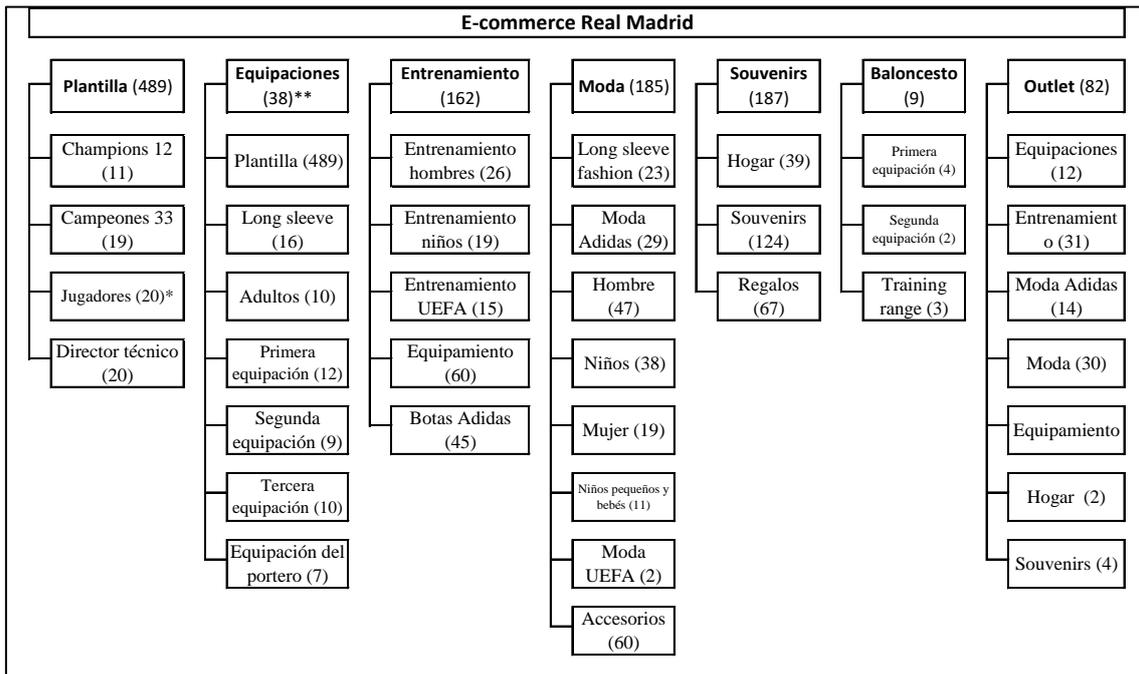


Ilustración 2. Categorías del e-commerce Real Madrid, fue elaborado en base a las categorías actuales del mes de octubre del 2017.

* Son 21 subcategorías de cada jugador con 20 productos y 3 subcategorías de los arqueros con 6 o 7 productos.

** La categoría Equipaciones tiene 527 productos, pero de los cuales 489 pertenecen a la categoría Plantilla, por esa razón se tomó en cuenta como 38 productos.

Fuente: E-commerce Real Madrid

Elaborado por: Elaboración propia

Boca Juniors

La tienda oficial online de Boca Juniors consta de 6 categorías y 327 productos (ver ilustración 3) que son: Nike (4 subcategorías y productos), Nuevo en Boca (19 productos), Indumentaria (6 subcategorías y 15 productos), Accesorios (9 subcategorías y 77 productos), Hogar (4 subcategorías y 54 productos) y Últimos talles (19 productos).

Ilustración 3: Categorías del e-commerce Boca Juniors

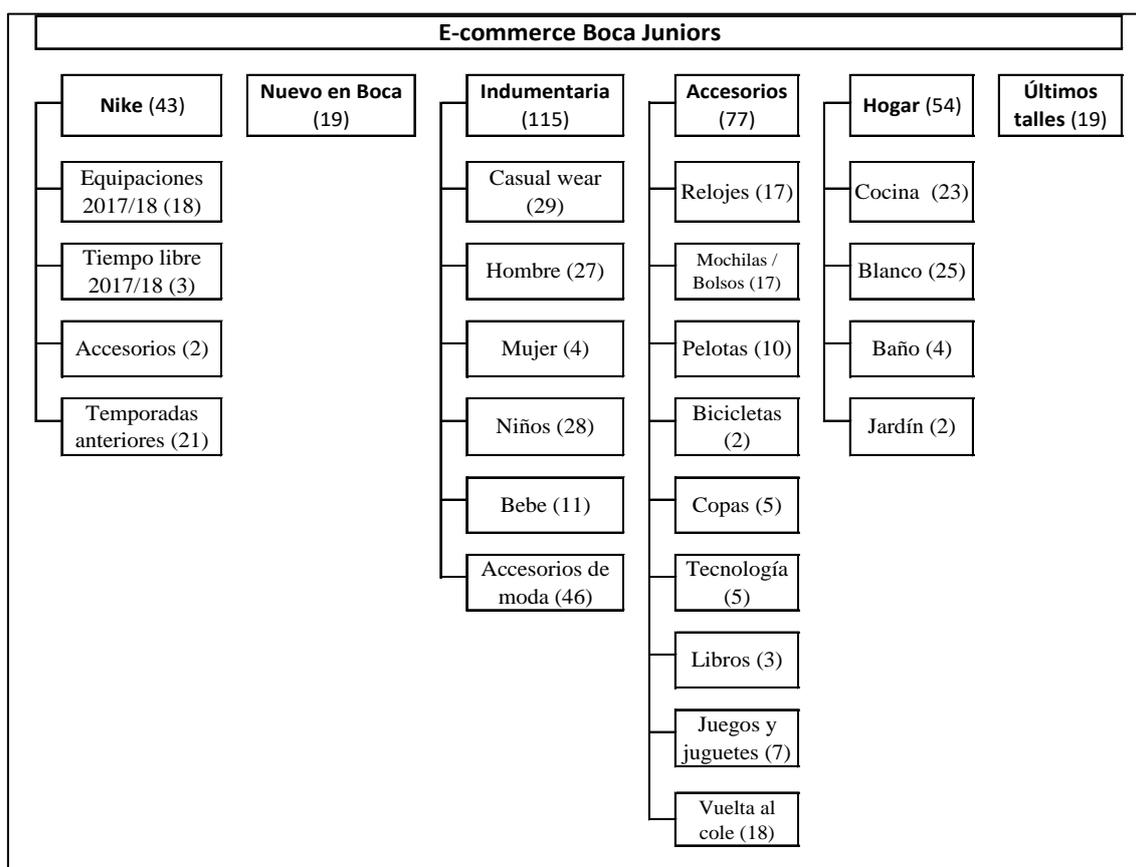


Ilustración 3. Categorías del e-commerce Boca Junior, fue elaborado en base a las categorías actuales del mes de octubre del 2017.

Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Elaborado por: Elaboración propia

El número de categorías, subcategorías y productos de los dos clubes se muestra en la Tabla 1. Se pudo determinar que el casi el 70% del surtido del Real Madrid es de la marca del patrocinador oficial, Adidas. Mientras que en el e-commerce de Boca Juniors solo el 17% es del patrocinador oficial Nike. En los dos equipos el resto de los productos lo realiza las otras empresas que son licenciatarías del club.

Tabla 1: Categorías, subcategorías y productos de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Categorías, familias y productos	Real Madrid	Boca Juniors
Número de categorías	7	6
Número de subcategorías	60	24
- Productos patrocinador oficial	799 (69%)	56 (17%)

- Productos otros fabricantes	353 (31%)	271 (83%)
Total productos	1152	327

Fuente: Elaboración propia.

5.4.2. Análisis del surtido

Actualmente, el merchandising que comercializan los clubes deportivos de todo el mundo les ayuda a generar ingresos, por esa razón solo en 2014 las ventas minoristas de productos con licencias de equipos de futbol alcanzaron los 26 mil millones de dólares a nivel mundial (Nalbantis, Fahrner, & Pawlow, 2017). En consecuencia, los equipos de futbol Real Madrid y Boca Juniors tienen un surtido de 1152 y 327 productos en sus respectivas tiendas online.

Según un estudio realizado por Sport+Markt, en 10 países de Europa señala que la venta de merchandising de los equipos de futbol promueven la construcción de la marca y, por ende, la lealtad emocional a través de la venta de camisetas, bufandas y otros productos. Solo en Europa los clubes vendieron más de 13.6 millones de camisetas, de los cuales 11.4 millones fueron elaboradas por Adidas y Nike (Sport+Markt AG, 2010), estos fabricantes son los sponsors oficiales del Real Madrid y Boca Juniors respectivamente para esta temporada.

Para Nalbantis, Fahrner, & Pawlow (2017) la referencia más vendida son las camisetas y que en los últimos años el ingreso por la venta de camisetas ha ido aumentando. Evidentemente las camisetas son los productos que más se vende y, por ende, son los productos que mayor participación tienen en las tiendas online del Real Madrid y de Boca Juniors con el 32 y 20% respectivamente. Según un informe de Brynjolfsson, Hu, & Smith (2006) dice que “en el canal de internet de la empresa, el 20% superior de los productos genera apenas el 70% de las ventas” (P. 70).

Real Madrid

El e-commerce del Real Madrid ofrece un total de 1152 productos, de los cuales 364 ítems son camisetas (equipación del club o camisetas tipo moda) y representa el 32% del total de productos, la participación de los demás productos se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 2: Participación de productos en el e-commerce del Real Madrid

Productos	Cantidad	Participación
Camisetas	364	32%
Conjuntos de niños (camiseta, pantalón corto y medias)	122	11%
Souvenirs	120	10%
Accesorios (gorra, corbata, bufanda, etc.)	58	5%
Pantalón corto y largo	50	4%
Botas Adidas	45	4%
Chaqueta	32	3%
Bolsos del club	25	2%
Otros	336	29%
Total productos	1152	100%

Fuente: E-commerce de Real Madrid

Elaborado por: Elaboración propia

Las camisetas para adulto y niños de los jugadores son los productos más vendidos en el e-commerce del club (ver Ilustración 4).

Ilustración 4: Productos más vendidos en el e-commerce del Real Madrid

 <p>Camiseta de Nacho 6 en manga larga - 1ª equipación del ...</p> <p>99.54€</p>	 <p>Camiseta de Nacho 6 de niños en manga larga - 1ª equipación...</p> <p>90.96€</p>	 <p>Camiseta de Carvajal 2 de niños en manga corta - 1ª equ...</p> <p>73.80€</p>	 <p>Camiseta de Casemiro 14 en manga larga - 1ª equipación ...</p> <p>99.54€</p>
 <p>Camiseta de Kovacic 23 de niños en manga larga - 2ª equ...</p> <p>90.96€</p>	 <p>Camiseta de Modric 10 de niños en manga corta - 2ª equi...</p> <p>73.80€</p>	 <p>Conjunto de Bale 11 de niños pequeños en manga corta - ...</p> <p>Antes: 79.09€ Ahora: 69.51€</p>	 <p>Camiseta de Carvajal 2 en manga larga - 2ª equipación d...</p> <p>99.54€</p>

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

El club Boca Juniors a través de su tienda online ofrece un total de 327 productos, de los cuales 67 ítems son camisetas del club (ya sea de la equipación del club o camisetas tipo moda) y esto representa el 20% del total del surtido y la participación de los otros productos se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3: Participación de productos en el e-commerce de Boca Juniors

Productos	Cantidad	Participación
Camisetas	67	20%
Productos para el hogar (cocina, baño y jardín)	55	17%
Accesorios (gorra, lentes, perfume, etc.)	50	15%
Souvenirs	49	15%
Pantalón corto y largo	7	2%
Otros	99	31%
Total productos	327	100%

Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Elaborado por: Elaboración propia

En el e-commerce se muestra los productos más vendidos o destacados y entre esos está las camisetas, conjunto deportivo y buzos (ver ilustración 5).

Ilustración 5: Productos más vendidos en el e-commerce de Boca Juniors.



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Análisis del surtido del club en los e-commerce de los sponsors

Real Madrid

En el e-commerce de Adidas para España (<http://www.adidas.es>) existe una categoría destinada para el club Real Madrid con productos como: camisetas, pantalonetas, pantalones, chaquetas, etc. Con un total de 86 productos del club y los tres productos más vendidos son las camisetas réplicas del club a un valor de € 89.95, mientras que la camiseta original del club se está vendiendo a € 119.95, por el contrario, en el e-commerce del Real Madrid la misma camiseta original de la primera equipación temporada 2017-2018 está a un precio de € 77.23.

Ilustración 6: Camiseta en el e-commerce de Adidas España y del Real Madrid



Fuete: E-commerce Adidas España



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

En el sitio web de Nike para argentina (https://www.nike.com/ar/es_la/) se promociona la indumentaria de Boca Juniors para la temporada 2017-2018 a través de un banner, pero se redirige al subdominio <http://lanzamiento.bocashop.com.ar/camiseta2017tv/landing/> (pertenece al dominio del e-commerce Boca Shop). En octubre del 2017, es decir en el momento de la investigación, se muestra los productos en stock 0, con un mensaje "Camiseta sin stock. Podés ver más productos en [nuestro catálogo](#)", cuyo link está enlazado al dominio de la tienda online de Boca Juniors (<https://www.bocashop.com.ar>). Lo mismo con otros productos del club como la tercera equipación, que dirige al subdominio de Boca Shop, pero si se puede comprar desde ahí. La camiseta de la tercera equipación se consigue al mismo precio es decir a 1.799 pesos argentinos, en el subdominio y en el dominio de Boca Shop.

Ilustración 7: Camiseta en el e-commerce de Nike y Boca Juniors



Fuente: Subdominio E-commerce Boca Juniors

Fuente: E-commerce Boca Juniors

Barcelona S.C.

El sponsor de la indumentaria de Barcelona S.C. es Marathon Sport⁴, a través de su e-commerce (<https://www.marathon-sports.com/>) comercializa la equipación del club de la temporada 2017, asimismo como camisetas sin mangas, chaquetas, conjuntos deportivos y camisetas tipo polo del club. La camiseta oficial de la actual temporada está a USD 48.90, mientras que la misma camiseta comprando en la fan page Barce Store está a USD 65.00.

Ilustración 8: Camiseta en el e-commerce de Marathon Sports y en la Fan Page Bsc Store



Fuente: www.marathon-sports.com

Fuente: www.facebook.com/BSCSTOREoficial

Venta de camisetas en los últimos años

Real Madrid

⁴ Marathon Sport es una empresa ecuatoriana que confecciona y comercializa indumentaria deportiva, asimismo importa y comercializa marcas internacionales de indumentaria y accesorios deportivos.

Las ventas de camisetas en el Real Madrid han tenido un crecimiento en los últimos años, ya que en el 2014 se vendió 1.4 millones y en el 2015 2.5 millones de camisetas. A excepción del 2016 que las ventas decayeron, pero aun así se vendieron 2'122.000 camisetas del club (Goal, 2017).

Boca Juniors

En la temporada 2018-19 el club vendió 2'433.000 camisetas (Clarín, 2019), siendo el equipo argentino con más camisetas vendidas, superando a su eterno rival River Plate con 1 millón de camisetas.

5.4.2.1. Amplitud, profundidad y coherencia

Real Madrid

El surtido que presenta el Real Madrid en el e-commerce es muy amplio, poco profundo y coherente. El surtido es muy amplio ya que los autores Cricq & Bruel (1975) y Palomares Borja (2011) concuerdan que la amplitud del surtido se mide a través del número de categorías ofertadas por el formato de la empresa. En efecto el e-commerce vende los productos deportivos bajo la marca del club, por esa razón dispone de siete categorías con productos como equipación del club, entrenamiento, moda, souvenirs, baloncesto, etc.

El surtido del e-commerce del club es medianamente profundo ya que se mide según el número de referencias presentadas en las subfamilias de productos (Palomares Borja, 2011), y la mayoría de las subfamilias del e-commerce tiene de 1 a 5 productos.

Las categorías de la tienda online son coherentes ya que en el e-commerce se puede encontrar diferentes clases de productos homogéneos en cuanto a la utilización final que se les dé a los mismos (Cricq & Bruel, 1975), tal como se vio anteriormente en el análisis del surtido, existen todos los productos para hacer deporte como camisetas, conjuntos deportivos, gorras, medias, pantalón corto, botines de fútbol, etc.

Boca Juniors

El surtido que presenta la tienda online de Boca Juniors es medianamente amplio, poco profundo y coherente. El surtido es medianamente amplio debido al formato comercial del club, que en sí es comercializar productos oficiales del club bajo su marca. El e-commerce dispone de seis categorías con productos de equipación del club, indumentaria, accesorios y hogar.

El surtido del e-commerce del club es poco profundo ya que la mayoría de las subfamilias del e-commerce tiene de 1 a 5 productos, ya que al no ser un comercio especializado no necesariamente debe tener una completa gama de productos por subfamilia, sino que debe tener las referencias de acuerdo con el posicionamiento estratégico en el mercado (Palomares Borja, 2011).

Las categorías de la tienda online son coherentes ya que en el e-commerce encuentra productos homogéneos tal como se vio en la tabla de análisis del surtido del club, en la cual se ofrece indumentaria deportiva del club como camisetas, conjuntos deportivos, gorras, medias, pantalón corto, etc.

Tabla 4: Amplitud, profundidad y coherencia del surtido en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Productos	Real Madrid	Boca Juniors
Amplitud <ul style="list-style-type: none"> • Poco amplio • Medianamente amplio • Muy amplio 	Si	Si
Profundidad <ul style="list-style-type: none"> • Poco profundo • Medianamente profundo • Muy profundo 	Si	Si
Coherencia	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

5.5. Merchandising de presentación

En el comercio electrónico, especialmente en la venta de indumentaria deportiva, el consumidor siente muchos riesgos al momento de comprar, por esa razón Ha, Kwon, & Lennon (2007) dicen que el merchandising visual ayuda a generar experiencias lo más cercanas a la experiencia en la tienda física, reduciendo el riesgo que perciben los compradores relacionado con la falta de contacto físico con la empresa y los productos. Por eso la importancia de que los productos en la tienda online tengan una buena presentación, para reducir el riesgo percibido por los clientes y para generar ventas.

Las tiendas online presentan algunos desafíos y oportunidades en la presentación de los productos, especialmente para los e-commerce de indumentaria. Khakimdjanova & Park

(2005) manifiestan que “mientras más información ofrezcan los minoristas electrónicos a través de la exhibición visual de la indumentaria, más interesados estarán los consumidores en comprar el producto en línea” (p. 309), esa “más información” puede ser una tabla de talles o política de cambios flexible (si la ofrece). La exhibición de los productos se puede hacer a través de imágenes o videos; con modelos humanos, maniqués, superficie plana o en el contexto del producto. Park, Lennon, & Stoel (2005) proponen la función de ampliación del producto y la rotación virtual del mismo.

5.5.1. Manera de presentación

Los e-commerce muestran los productos de diferentes maneras, tratando de crear una experiencia real al comprador, ya que según Khakimdjanova & Park (2005) descubrieron que mientras más información a través de la exhibición visual ofrezcan de sus productos, en este caso de la indumentaria, los consumidores estarán mayormente interesados en comprar online. Para las tiendas virtuales que ofrecen varias presentaciones del producto a sus clientes, significó un aumento en las ventas, pero aun así los compradores evitan comprar indumentaria por la ausencia inherente del producto (Khakimdjanova & Park, 2005). En consecuencia, el Real Madrid y Boca Juniors presentan los productos de diferentes maneras. Ya que cuando el usuario tiene varias opciones de presentación aumenta su intención de compra y disminuye el riesgo percibido por parte de los clientes potenciales (Ha, Kwon, & Lennon, 2007).

Los retailers deberían desarrollar estrategias para reducir el riesgo de los compradores, ya que los productos de indumentaria muestran más riesgos para comprar en línea por parte de los usuarios. Por esa razón se debe crear presentaciones visuales atractivas del producto (Park, Lennon, & Stoel, 2005), y Khakimdjanova & Park (2005) añaden que en una encuesta sobre la presentación del producto entre modelo, maniquí y superficie plana, cerca del 90% de encuestados prefirió que se muestren los productos con un modelo humano, ya que de esa forma sabrán la silueta de la prenda en la persona.

Los productos de indumentaria del Real Madrid y Boca Juniors son presentados en un maniquí y en una superficie plana con fondo blanco, hace necesario resaltar a Ha, Kwon, & Lennon (2007) que manifiestan que, si los compradores potenciales no pueden ver la indumentaria en su cuerpo, mínimo se debe presentar en un maniquí o modelo, para proporcionar más información, esto simulará la experiencia de compra en una tienda física con la falta de capacidad de prueba de la indumentaria.

Real Madrid

Los productos que se ofrecen a través del e-commerce tienen diferentes maneras de presentación, todo lo que se refiere con la equipación del club como las camisetas de cada jugador de la primera equipación, se muestran en una superficie plana con fondo blanco y en un maniquí cortado, según Ha, Kwon, & Lennon (2007) cuando los productos de indumentaria se muestran en un maniquí con todas las partes fuera de la prenda cortadas, se denomina como “maniquí cortado”. Asimismo, solo los jugadores convocados a los partidos del club exhiben una vista de la camiseta como modelo el propio jugador y para las camisetas de la segunda equipación se muestra el jugador Benzema exhibiendo el producto en todas las camisetas de los jugadores.

Ilustración 9: Presentación de los productos con modelo propio el jugador e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

La equipación del club ya sea la camiseta, el pantalón corto o las medias se muestran con la clasificación de maniquí cortado y en una superficie plana con fondo blanco. La ropa de entrenamiento se muestra en algunas prendas la vista del torso, el hombro o la mano de un modelo humano.

Ilustración 10: Presentación de los productos con modelos y maniquí cortado e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Todo lo que hace referencia a accesorios (balones, bolsas, gorras, bufandas, botas Adidas y etc.) y souvenirs se muestran con fotos en una superficie plana con fondo blanco, a diferencia de las sabanas que son exhibidas en contexto (en una habitación).

Ilustración 11: Presentación de los productos con superficie plana con fondo blanco y en contexto e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Boca Juniors

En el e-commerce del club se muestran los productos de indumentaria de una misma manera, todo lo que se refiere con la equipación del club como las camisetas de cada jugador de la primera y segunda equipación se muestran en un maniquí cortado en una superficie plana con fondo blanco, lo mismo sucede con los pantalones cortos y las medias.

Ilustración 12: Presentación de los productos con maniquí cortado e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Lo que concierne a los accesorios (balones, bolsas, gorras, bufandas y etc.) y souvenirs se muestran con en una superficie plana blanca o gris, solo las sábanas y cubrecamas se muestran en contexto (en una habitación).

Ilustración 13: Presentación de los productos en superficie plana con fondo blanco y en contexto e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

En síntesis, se pudo identificar que el Real Madrid utiliza todas las maneras de presentación (ver Tabla 5) según los productos que vaya a presentar. Mientras que Boca Juniors no utiliza modelos humanos ni a los jugadores para la presentación de los productos.

Tabla 5: Síntesis de la manera de presentación en el e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Manera de presentación	Real Madrid	Boca Juniors
Utiliza modelos humanos	Si	No
Utiliza a jugadores del club como modelos	Si	No

Utiliza maniqués	Si	Si
Utiliza superficie plana	Si	Si
Utiliza imágenes en contexto	SI	Si

Fuente: E-commerce de Real Madrid y Boca Juniors

Elaborado por: Elaboración propia.

5.5.2. Técnica de presentación

La presentación de los productos en el comercio electrónico es muy compleja, ya que a diferencia de las tiendas físicas que los clientes pueden ver, tocar y examinar los productos, en las tiendas online solo pueden ver a través de imágenes o videos, y según Khakimdjanova & Park (2005) “mientras más información ofrezcan los minoristas electrónicos a través de la exhibición visual de la indumentaria, más interesados estarán los consumidores en comprar el producto en línea” (p. 309). Por esa razón el e-commerce del Real Madrid presenta los productos mediante imágenes y videos, mientras que Boca Juniors opta por presentar los productos solo a través de imágenes.

Los productos se muestran con vistas frontales, posteriores y laterales (ángulos), como manifiesta Khakimdjanova & Park (2005) “las pantallas visuales como una variedad de ángulos de producto, la ampliación de la imagen y la coordinación de prendas de vestir con sus artículos pueden contribuir positivamente a la recopilación y el procesamiento de la información del consumidor” (p. 309).

Del mismo modo las imágenes de tiendas online del Real Madrid y Boca Juniors tienen la posibilidad de hacer zoom o ampliación, ya que la tecnología de zoom en las imágenes de los productos es muy importante porque mejora la experiencia en línea de los clientes potenciales y permite una vista de primer plano del producto. Ha, Kwon, & Lennon (2007) concuerdan porque en una investigación realizada, el 78% de los usuarios manifestaron que las vistas cercanas son muy útiles al momento de tomar la decisión de compra

Real Madrid

El club opta por la presentación a través de imágenes y videos, en las imágenes hay la posibilidad de hacer zoom o ampliación, todo lo que se refiere con la equipación del club como las camisetas de cada jugador de la primera y segunda equipación, está como foto principal la camiseta al lado reverso con el nombre y dorsal de cada jugador y una foto que

muestra al producto del lado frontal, mientras que para la tercera equipación se muestra solo una foto del lado reverso.

Ilustración 14: Presentación de los productos con imágenes y videos del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

La equipación del club se muestra de la siguiente manera: camiseta del club tiene de dos a cuatro fotos del lado frontal, reverso y bordados de la camiseta; el pantalón corto o pantaloneta tiene 2 fotos al lado frontal y reverso; las medias muestran 4 fotos del lado frontal, reverso, y del ángulo izquierdo y derecho.

Ilustración 15: Presentación de los productos del lado frontal, reverso y lateral del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

La ropa de entrenamiento se muestra de dos a cuatro fotos del lado frontal, reverso, bordados y de un ángulo. Todo lo que hace referencia a accesorios (balones, bolsas, gorras, bufandas, botas Adidas y etc.) y souvenirs se muestran con fotos en una superficie plana con fondo blanco, con la vista frontal, reverso y de los ángulos.

Ilustración 16: Presentación de los productos de lado frontal, posterior y ángulos del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Boca juniors

En el e-commerce del club todos los productos se presentan en imágenes y tienen la posibilidad de hacer zoom o ampliación de las mismas, todo lo que se refiere con la equipación del club como las camisetas de cada jugador de la primera equipación y segunda equipación, se muestran la foto de la camiseta al lado frontal con el nombre y dorsal de cada jugador.

Ilustración 17: Presentación de los productos con imágenes y en zoom del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

La equipación del club se muestra de la siguiente manera: camiseta del club tiene de dos a cinco fotos del lado frontal, reverso y ángulos de la camiseta; el pantalón corto o

pantalóneta tiene dos fotos al lado frontal y reverso; las medias muestran dos fotos del lado izquierdo y derecho.

Ilustración 18: Presentación de los productos del lado frontal, reverso y lateral del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Lo que concierne a los accesorios (balones, bolsas, gorras, bufandas y etc.) y souvenirs se muestran con fotos en una superficie plana con fondo blanco y gris con la vista frontal, reverso y de los ángulos.

Ilustración 19: Presentación de los productos de lado frontal y ángulos del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Tabla 6: Síntesis de la técnica de presentación en el e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Técnica de presentación	Real Madrid	Boca Juniors
Utiliza imágenes para presentar productos <ul style="list-style-type: none"> • 2 fotos • 3 fotos • 4 fotos 	Si	Si
Utiliza videos para presentar productos	Si	No

Utiliza varias imágenes para mostrar los ángulos del producto	Si	Si
Las imágenes tienen zoom o ampliación	Si	Si
Utiliza imágenes en 360°	No	No

Fuente: E-commerce de Real Madrid y Boca Juniors

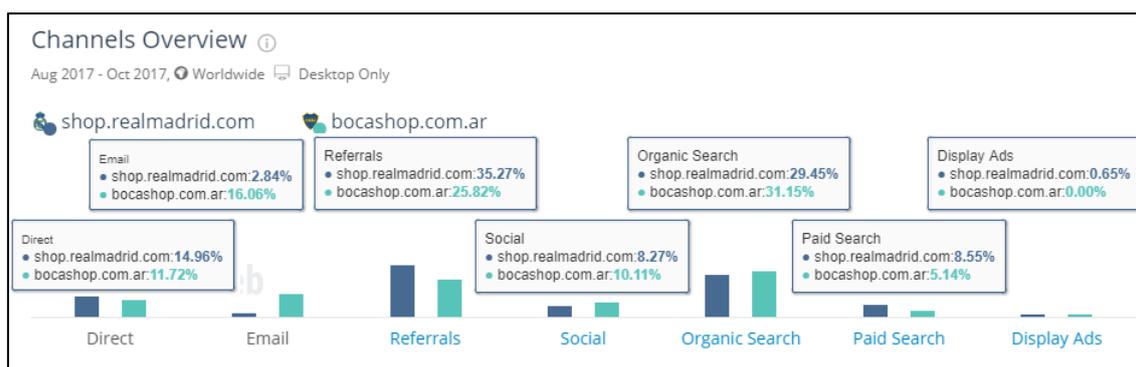
Elaborado por: Elaboración propia.

5.6. Arquitectura exterior

5.6.1. Accesibilidad al e-commerce

La accesibilidad a los e-commerce puede ser Directo, Email, Referidos, Redes sociales, Búsqueda orgánica, Búsqueda pagada y Publicidad Display. Los usuarios acceden a los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors desde todos los canales mencionados anteriormente, pero como manifiesta Adigital (2012) las acciones para adquirir tráfico para las tiendas virtuales deben ser dirigidas a conducir tráfico de audiencia cualificada. Los tres canales que más tráfico llevan al e-commerce son búsqueda orgánica con el 29.45 y 31.15% respectivamente, referidos con el 35.27 y 25.82% respectivamente y por último ingresan directamente al dominio del e-commerce del Real Madrid (shop.realmadrid.com) con el 14.96% y al dominio del e-commerce de Boca Juniors (bocashop.com.ar/) con el 11.72%

Ilustración 20: Canales de tráfico para los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

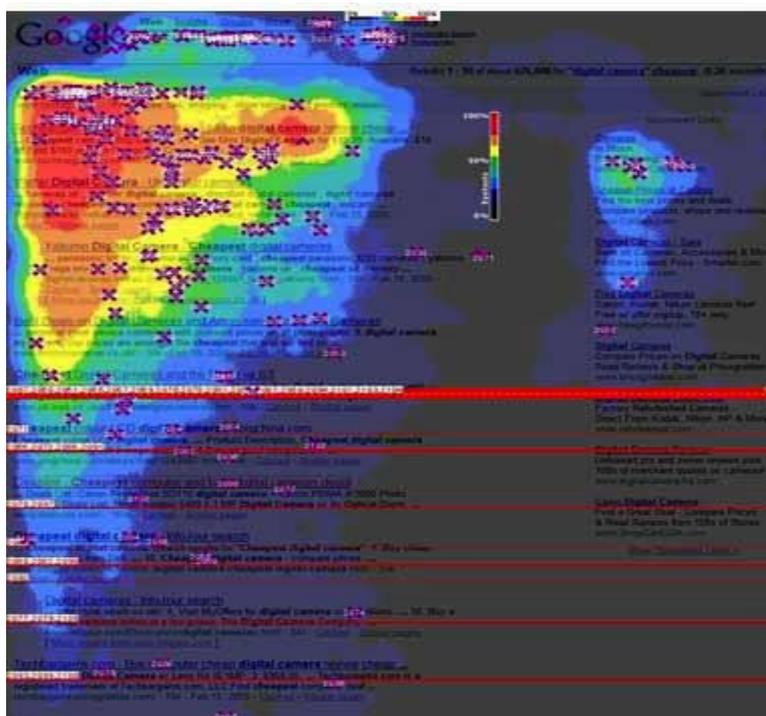
Acceso a través de búsqueda orgánica

El acceso a los e-commerce a través de la búsqueda orgánica se da cuando un usuario realiza una determinada búsqueda, ya que lo más importante para un e-commerce es estar

en las primeras posiciones del SERP⁵, ya que según Enge, Spencer, Stricchiola, & Fishkin (2012) en una investigación que realizaron Enquiro, Eyetools y Didit a través de mapas de calor con usuarios en buscadores de internet, los resultados reflejaron que los usuarios prestan más atención a los primeros resultados de la búsqueda que a los resultados de abajo (ver ilustración 21).

Para este estudio se usó la keyword “tienda online” para el Real Madrid y el Boca Juniors, por medio de la herramienta “Planificador de palabras clave” de la plataforma de Adwords, se pudo obtener ideas de términos de búsqueda en relación con la keyword mencionada anteriormente, luego se utilizó la herramienta Rank Tracker para identificar los términos de búsqueda con mayor número de búsquedas y la posición que se muestra en los buscadores de Google.

Ilustración 21: Mapas de calor en resultado de búsqueda de Google



Fuente: The Art of SEO (2012)

Real Madrid

Los términos de búsqueda que realizan los usuarios para encontrar la tienda online del Real Madrid en Google son los siguientes, de los cuales el e-commerce del club posiciona en el

⁵ SERP (Search Engine Results Page) es la página de resultados del buscador como Google, Bing, Yahoo y que normalmente muestra 10 resultados por página

primer lugar en la mayoría de los casos (ver Tabla 7), contribuyendo al 29% de tráfico a través de las búsquedas orgánicas.

Tabla 7: Top de keywords para encontrar el e-commerce del Real Madrid a través de la búsqueda orgánica

#	Palabra clave	Promedio de búsquedas mensuales	Posición móvil Google.es	Posición Google.es
1	Tienda real Madrid	27100	1	1
2	Tienda oficial real Madrid	12100	1	1
3	Tienda oficial real Madrid madrid	590	3	3
4	Tienda oficial real Madrid online	480	1	1
5	Tienda oficial del Madrid	210	1	1
6	Tienda de real Madrid	210	2	2
7	Tienda oficial de real Madrid	110	1	1
8	Real Madrid página oficial tienda	90	1	1
9	La tienda del real Madrid	90	1	1
10	Tienda virtual real Madrid	40	1	1

Fuente: Rank Tracker (29 noviembre 2017)

Elaborado por: Elaboración propia.

Boca Juniors

Los términos de búsqueda que realizan los usuarios para encontrar la tienda online de Boca Juniors en Google son los siguientes, de los cuales el e-commerce del club posiciona en el primer lugar en todos los casos (ver Tabla 8), contribuyendo al 31% de tráfico que ingresan desde las búsquedas orgánicas.

Tabla 8: Top de keywords para encontrar el e-commerce de Boca Juniors a través de la búsqueda orgánica

#	Palabra clave	Promedio de búsquedas mensuales	Posición móvil Google.ar	Posición Google.ar
1	Boca shop	22200	1	1

2	Boca juniors shop	1000	1	1
3	Tienda boca	880	1	1
4	Tienda boca juniors	720	1	1
5	Boca shop nike	390	1	1
6	Tienda oficial de boca	260	1	1
7	Shop boca	260	1	1
8	Tienda de boca	210	1	1
9	Tienda oficial boca	210	1	1
10	Tienda de boca juniors	110	1	1

Fuente: Rank Tracker (29 noviembre 2017)

Elaborado por: Elaboración propia.

Acceso a través de referidos

Real Madrid

La mayor fuente de tráfico al e-commerce del Real Madrid proviene desde el sitio web institucional del club es decir del dominio www.realmadrid.com con el 96.83%, seguido de otros dominios que representan menos del 4%.

Ilustración 22: Acceso al e-commerce del Real Madrid a través de referidos

	Domain 41	Category	Global Rank	Traffic Share
1	 realmadrid.com	Sports > Soccer	#12,989	96.83% 
2	 realmadrid.cn	Sports > Soccer	#1,014,918	1.47% 
3	 realtotal.de	Sports > Soccer	#165,928	0.56% 
4	 dealabs.com	Shopping > Coupons	#3,639	0.22% 
5	 conektamedia.com	Unknown	#1,399,349	0.18% 

Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

Boca Juniors

La mayor fuente de tráfico al e-commerce de Boca Juniors proviene desde el sitio web institucional del club es decir del dominio www.bocajuniors.com.ar con el 52%, seguido del dominio www.cybermonday.com.ar con el 14.77%, del portal de noticias Infobae www.infobae.com con el 11.60%, del sponsor oficial Nike www.nike.com con 8.34% y

desde la nube de Icloud www.icloud.com con el 4.97% (ver ilustración 23) Debido a que la investigación se realizó en noviembre, es decir días después del Cyber Monday, puede ser un causante para que el dominio www.cybermonday.com.ar este en segundo lugar.

Ilustración 23: Acceso al e-commerce del Boca Juniors a través de referidos

	Domain ¹⁶	Category	Global Rank	Traffic Share
1	 bocajuniors.com.ar	Sports > Soccer	#157,943	52.00%
2	 cybermonday.com.ar	Shopping	#22,592	14.77%
3	 infobae.com	News and Media > Newspap...	#562	11.60%
4	 nike.com	Shopping > Sports	#520	8.34%
5	 icloud.com	Internet and Telecom	#513	4.97%

Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

Acceso a través de redes sociales

Los canales de redes sociales dirigen tráfico a los e-commerce del Real Madrid con un 8.27% y de Boca Juniors un 10.11%, pero la red social que mayor tráfico lleva para los dos casos es Facebook, con el 83.52 y 97% de tráfico a los e-commerce respectivamente provienen de esta red social. Con un tráfico mínimo tenemos a Youtube, Twitter, Reddit e Instagram (solo para el Real Madrid) y otros.

Ilustración 24: Acceso al e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors a través de las Redes Sociales



Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

La siguiente tabla muestra una síntesis de por donde acceden los usuarios a las tiendas online del Real Madrid y Boca Juniors.

Tabla 9: Síntesis de la accesibilidad para los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Accesibilidad al e-commerce	Real Madrid	Boca Juniors
Canales de acceso al e-commerce		

<ul style="list-style-type: none"> • Directo • Email • Referidos • Redes sociales • Búsqueda orgánica • Búsqueda pagada • Publicidad en display 	Si Si Si Si Si Si Si	Si Si Si Si Si Si Si
Canales que aporta mayor tráfico al e-commerce	Referidos	Búsqueda orgánica
Palabra clave con mayor número de búsquedas y SERP	“Tienda real Madrid”	“Boca Shop”
Sitio que mayor tráfico lleva al e-commerce	realmadrid.com/	bocajuniors.com.ar/
Red social que mayor tráfico lleva al e-commerce	Facebook	Facebook

Fuente: Elaboración propia.

5.6.2. Vidriera

Búsqueda orgánica

Uno de los componentes de los resultados de búsqueda es el título y el *meta description*⁶, ya que ayudan a describir cual es el contenido de la página y, por ende, son los que deberían llamar la atención de los clientes potenciales en los buscadores para que ingresen al e-commerce. Los títulos de las páginas web son la parte más destacada e importante en los resultados de búsqueda, ya que incentiva a que los usuarios hagan clic ahí (Adigital Asociación española de la economía digital, 2012). Según Enge, Spencer, Stricchiola, & Fishkin (2012) dicen que los *meta description* es importante para la descripción del contenido de una página web, ya que los buscadores usan una parte o la totalidad de este para los resultados de búsqueda, es por eso que un *meta description* atractiva puede tener una influencia significativa en la cantidad de clics que recibe esa página web.

Por esa razón se identificó los términos de búsqueda que contengan productos de los clubes Real Madrid y Boca Juniors, y que tengan un alto número de búsqueda. Al parecer los *meta descriptions* de los dos e-commerce son generados automáticamente del contenido de la página del producto, por esa razón aparece los precios y las tallas. Los *meta descriptions*

⁶ Meta description: es una etiqueta HTML que describe el contenido de una página web en los buscadores.

pueden ser más atractivos si se generara manualmente, para presentar un mensaje más seductor o llamativo para el usuario.

Real Madrid

Para el caso del Real Madrid, se pudo encontrar que las camisetas del club son los productos más buscados en Google, por tal motivo se procederá a ver el resultado de búsqueda de los dos primeros términos de búsqueda.

Tabla 10: Términos de búsqueda haciendo referencia los productos del e-commerce del Real Madrid

#	Palabra clave	Número de búsquedas	Posición móvil Google.ar	Posición Google.ar
1	Real Madrid jersey	110000	1	1
2	Equipación real Madrid	33100	1	1
3	Uniforme del real madrid	33100	Sin datos	2
4	Camiseta real Madrid 2017	27100	2	3
5	Chandal Real Madrid	18100	2	2
6	Uniforme del real Madrid 2017	14800	2	2
7	Real Madrid jersey ronaldo	8100	1	1
8	Real Madrid shirt 2017	4400	1	1
9	Real Madrid womens jersey	4400	1	1
10	Real Madrid jersey men	4400	2	3

Fuente: Rank Tracker (30 noviembre 2017)

Elaborado por: Elaboración propia.

Tomando como referencia los dos resultados de búsqueda, el título incluye la palabra clave y el *meta description* incluye los productos que ofrece, precios y menciona que está disponible envío internacional.

Ilustración 25: Resultados de búsqueda de "Real Madrid jersey" en Google.

The Official Real Madrid Store
shop.realmadrid.com/ ▼ Traducir esta página
 HOME JERSEY 17/18 · GOALKEEPER · THIRD JERSEY 17/18 · SHOP HOME JERSEY · GIFTS FOR HIM · GIFTS FOR KIDS · GIFTS FOR HER · UNDER \$15 · UNDER \$40 · SOMETHING SPECIAL · NEW PRE-MATCH TOP 17/18. PLAYER PRINTING 17/18. Real Madrid Home Shirt 2017-18 w... \$106.00 · Real Madrid Home ...
[Real Madrid Official Online Store](#) · [Real Madrid Third adizero ...](#) · [Third Jersey](#) · [Sale](#)

Jerseys - Real Madrid Shop
us.shop.realmadrid.com/Real_Madrid_Jerseys ▼ Traducir esta página
 The best place to get official adidas Real Madrid jerseys is the Real Madrid Official Online Store. You will find all your favorite Real Madrid players, including Ronaldo, Karim Benzema, Gareth Bale, Toni Kroos, Sergio Ramos, and many more. We have authentic adidas jerseys in home and away colors for men, women, and ...

Fuente: Resultados de búsqueda de Google

Ilustración 26: Resultados de búsqueda de "equipación real madrid" en Google

Equipaciones del Real Madrid 2017/2018: 1ª, 2ª y portero | Camisetas ...
shop.realmadrid.com/stores/realmadrid/es/c/equipaciones ▼
 Compra hoy las equipaciones y camisetas del Real Madrid 2017/18: 1ª, 2ª y portero, además de otros artículos, en la tienda oficial online del Real Madrid. ¡Envío internacional disponible!
[1ª Equipación 2017-18](#) · [Equipación de Portero 2017 ...](#) · [Entrenamiento](#) · [Plantilla](#)

Primera Equipación 2017/18 - The Official Real Madrid Store
shop.realmadrid.com/stores/realmadrid/es/c/equipaciones/1ª-equipación-2017-18 ▼
 Camiseta de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 - Niños - Manga larga. PANTALONES GRATIS.
 Camiseta de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 - Niño... precio: \$90.00. Camiseta de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 - Niños. PANTALONES GRATIS. Camiseta de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 - Niño...

Fuente: Resultados de búsqueda de Google

Boca Juniors

Igualmente, los términos de búsqueda que más número de búsquedas tienen son las camisetas del club, asimismo se procederá a ver el resultado de búsqueda de los dos primeros términos de búsqueda.

Tabla 11: Términos de búsqueda haciendo referencia los productos del e-commerce de Boca Juniors

#	Palabra clave	Número de búsquedas	Posición móvil Google.ar	Posición Google.ar
1	Camiseta de boca	14800	3	3
2	Nueva camiseta de boca	8100	7	8
3	Camiseta de boca 2017	6600	3	3

4	Boca juniors jersey	6600	2	1
5	Camiseta Boca Juniors	4400	1	1
6	Uniforme Boca Juniors	4400	3	3
7	Camiseta Boca Juniors	2900	2	2
8	Camiseta boca 2017	2400	2	1
9	Remera de boca	2400	1	1
10	Nueva camiseta de boca 2017	2400	8	7

Fuente: Rank Tracker (30 noviembre 2017)

Elaborado por: Elaboración propia.

Tomando como referencia los dos resultados de búsqueda, en el primer término de búsqueda el título incluye la palabra clave y el *meta description* incluye los productos que ofrece, precios y tallas.

Ilustración 27: Resultado de búsqueda de “camiseta de boca” en Google

Productos - Nike - Equipo Juego 2017/18 - Camisetas - Boca
<https://www.bocashop.com.ar/catalogo/3576/camisetas> ▼
 inicio. Productos; Nike · Equipo Juego 2017/18; Camisetas. Filtrar búsqueda. Filtrá por. Precios. Hasta \$ 1.250; De \$ 1.250 a \$ 1.500; De \$ 1.500 a \$ 2.000; Desde \$ 2.000. Marca. Boca; nike. Genero. hombre; Niño; niños. Color. amarillo; azul. Talle. 2XL; XS; S; M; L; XL. Ordenar por: Más relevantes; Menor precio; Mayor ...

Boca
<https://www.bocashop.com.ar/> ▼
 Equipo Juego 2017/18 · Camisetas · Short · Medias · Tiempo Libre 2017/18 · Remeras y Chombas · Accesorios · PRODUCTOS EXCLUSIVOS · Temporadas Anteriores · Equipo de Juego · Buzos y Camperas · Remeras/Musculosas/Chombas. LANZAMIENTO 3RA EDICION. LANZAMIENTO 3RA EDICION. NUEVO en BOCA.

Fuente: Resultados de búsqueda de Google

Ilustración 28: Resultado de búsqueda de “nueva camiseta de boca” en Google

Boca
<https://www.bocashop.com.ar/> ▼
 Equipo Juego 2017/18 · Camisetas · Short · Medias · Tiempo Libre 2017/18 · Remeras y Chombas · Accesorios · PRODUCTOS EXCLUSIVOS · Temporadas Anteriores · Equipo de Juego · Buzos y Camperas · Remeras/Musculosas/Chombas. LANZAMIENTO 3RA EDICION. LANZAMIENTO 3RA EDICION. NUEVO en BOCA.

Fuente: Resultados de búsqueda de Google

Redes sociales

Las redes sociales acompañado de los dispositivos móviles como smartphones y tablets, están cambiando la forma de cómo interactúan las personas con las empresas, de tal manera que las empresas cambiaron su forma de comunicar y comercializar productos y servicios a sus clientes (Benedetti, 2016). Por tal razón los clubes de fútbol deben comunicar los productos y servicios que ofrecen a través de sus cuentas de redes sociales, de tal manera que las publicaciones que se realicen en redes sociales sean una vidriera de su tienda online.

Como una estrategia de la marca en redes sociales, “es realizar acciones de viralización, promociones y creación de contenido para incrementar el grado de engagement con nuestros seguidores” (Adigital, 2012, p. 77). Posteando publicaciones atractivas el club, que llame la atención de los usuarios e incentivar a ingresar al e-commerce a través de las redes sociales.

Debido a que Facebook es la red social que más tráfico lleva a los dos e-commerce y que los clubes realizan las mismas publicaciones de Facebook en Twitter e Instagram, se va a analizar solo las últimas 99 publicaciones realizadas en Facebook hasta el 11 de diciembre de 2017, como el Real Madrid no tiene una cuenta especial en Facebook para el e-commerce, se analizó la cuenta de Facebook institucional (@RealMadrid).

En el caso de Boca Juniors dispone de una cuenta de Facebook oficial para el e-commerce (@BocaShopTiendaOnline) y la cuenta institucional del club (@BocaJuniors), para la comparación entre los clubes se va a utilizar la cuenta institucional. Mientras que para determinar que cuenta tiene mayor engagement se va a comparar la cuenta institucional y de la tienda online.

Barcelona S.C dispone de una cuenta de Facebook oficial para la tienda física (@BSCSTOREoficial), pero para comparar con el Real Madrid y Boca Juniors se va a analizar la cuenta institucional del club (@Barcelonascweb). Asimismo, para determinar que cuenta y publicaciones tienen mayor engagement se va a comparar la cuenta institucional y de la tienda física del club.

Para comparar cada fan page se va a extraer datos como: número de fans, publicaciones realizadas acerca del e-commerce o tienda física (Barcelona S.C), el número de interacciones (reacciones, comentarios y compartido) por publicación, el promedio de

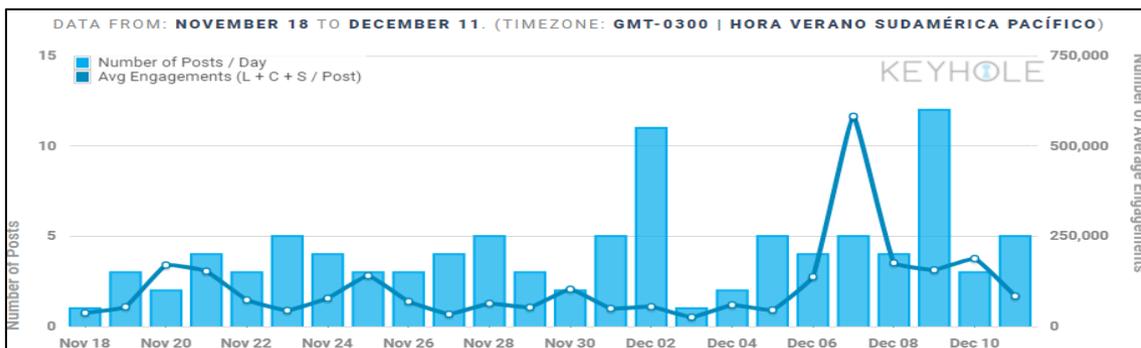
interacciones por publicación y se va a calcular el engagement con la siguiente formula (Vilma Nuñez, 2017):

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

Real Madrid

A 106.315.136 les gusta la cuenta de Facebook institucional del club. Cinco de las últimas 99 publicaciones (ver ilustración 29) realizadas en la cuenta institucional del club en Facebook fueron acerca del e-commerce, es decir solo el 5% de las publicaciones promocionaron la tienda online del club, estas publicaciones fueron una con video y 4 con imágenes para promocionar las equipaciones para adultos y niños del club, moda y descuentos del Cyber Monday.

Ilustración 29: Publicaciones del 18 de noviembre al 11 de diciembre de 2017, Real Madrid



Fuente: Keyhole (11 de diciembre de 2017)

El promedio de interacciones de las cinco publicaciones es de 22.230 interacciones, y la tasa de engagement es:

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

$$Engagement = \frac{22.230}{106.315.136} \times 100$$

$$Engagement = 0,0209\%$$

Ilustración 30: Publicaciones acerca del e-commerce en la cuenta del Real Madrid

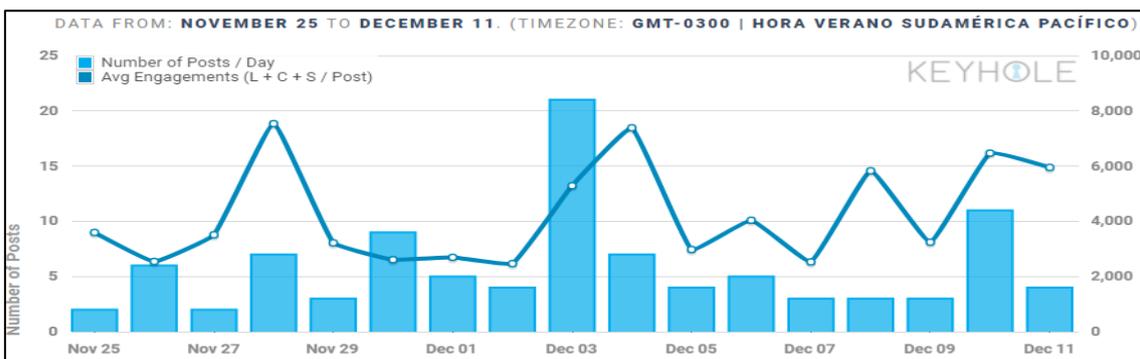


Fuente: www.facebook.com/RealMadrid

Boca Juniors

A 8.298.242 les gusta la cuenta de Facebook institucional del club. Dos de las últimas 99 publicaciones (ver ilustración 31) realizadas en la cuenta institucional del club en Facebook fueron a cerca del e-commerce, es decir solo el 2% de las publicaciones (ver ilustración 32) promocionaban el e-commerce “Boca Shop”, las publicaciones fueron solo con imágenes promocionando la categoría Navidad y una nueva remera de Boca Juniors.

Ilustración 31: Publicaciones del 25 de noviembre al 11 de diciembre del 2017, Boca Juniors



Fuente: Keyhole (11 de diciembre de 2017)

El promedio de interacciones de las dos publicaciones es de 2.637 interacciones, y la tasa de engagement es:

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

$$Engagement = \frac{1.319}{8.298.242} \times 100$$

$$Engagemen = 0,0158\%$$

Ilustración 32: Publicaciones acerca del e-commerce en la cuenta de Boca Juniors



Fuente: www.facebook.com/BocaJuniors/

Boca Shop

En la cuenta Boca Shop la primera publicación tiene 54 reacciones, 2 comentarios y ningún compartido, algo similar sucede en la segunda publicación donde tienen 69 reacciones, 1 comentario y 0 compartidos. Se puede observar que las publicaciones se publican primero en la cuenta de la tienda online ([@BocaShopTiendaOnline](https://www.facebook.com/BocaShopTiendaOnline/)) y después en la cuenta institucional ([@BocaJuniors](https://www.facebook.com/BocaJuniors/)), ya que las publicaciones en la tienda online están publicadas el 1 y 3 de diciembre respectivamente, mientras que en la cuenta institucional las mismas publicaciones se publicaron el 3 y 4 de diciembre respectivamente (ver ilustración).

A 105.011 personas les gusta la cuenta de la tienda online. El promedio de interacciones de las mismas publicaciones es de 63 interacciones, la tasa de engagement es:

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

$$Engagement = \frac{63}{105011} \times 100$$

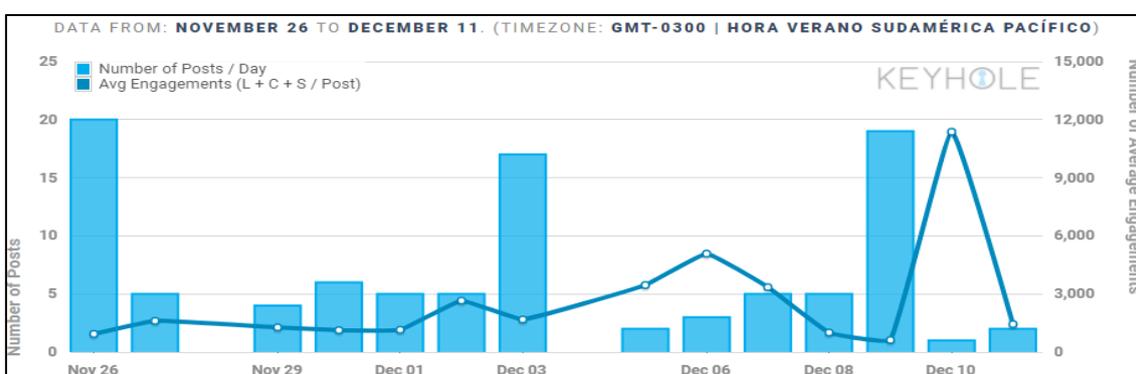
$$Engagemen = 0,05993\%$$

La tasa promedio de engagement de las publicaciones en la cuenta de la tienda online, con respecto a las mismas publicaciones que se hicieron en la cuenta institucional es casi 4 veces más alta.

Barcelona Sporting Club

A 3.796.976 les gusta la cuenta de Facebook institucional del club. Cinco de las últimas 99 publicaciones (ver ilustración 33) en la cuenta institucional del club en Facebook promocionaban la tienda física del club, pero este 5% de publicaciones que dedican a la tienda física son compartidas desde la cuenta de Facebook de “BSC Store” por lo tanto, la cuenta institucional del club no sube directamente el contenido, sino que es compartido. Estas publicaciones fueron solo con imágenes promocionando la indumentaria del club.

Ilustración 33: Publicaciones del 26 de noviembre al 11 de diciembre del 2017, Barcelona Sporting Club de Ecuador.



Fuente: Keyhole (11 de diciembre de 2017)

El promedio de interacciones de las cinco publicaciones es de 3.125 interacciones, y la tasa de engagement es:

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

$$Engagement = \frac{625}{3.796.976} \times 100$$

$$Engagemen = 0,0164\%$$

Ilustración 34: Publicaciones acerca de la tienda física del club



Fuente: www.facebook.com/barcelonascweb/

BSC Store

A 13.957 personas les gusta la cuenta de la tienda online ([@BSCStoreOficial](https://www.facebook.com/BSCStoreOficial/)). Se puede observar que las publicaciones se publican primero en la cuenta de la tienda física y después se comparten en la cuenta institucional ([@Barcelonascweb](https://www.facebook.com/Barcelonascweb/)) desde la cuenta de la tienda física (ver ilustración 34). El promedio de interacciones de cinco publicaciones de la tienda física que se compartieron en la cuenta institucional es de: 88 interacciones y la tasa de engagement es:

$$Engagement = \frac{\text{promedio interacciones}}{\text{total 'me gusta'}} \times 100$$

$$Engagement = \frac{88}{13.957} \times 100$$

$$Engagemen = 0,6305\%$$

Evidentemente el engagement más alto de las publicaciones de las cuentas es de Barcelona S.C. Del mismo modo las cuentas de las tienda online y física de Boca Juniors y Barcelona S.C respectivamente tienen el engagement más alto comparando entre las cuentas institucionales de Boca Juniors y Barcelona S.C, pero. Mientras que el engagement más alto comparado entre las cuentas institucionales de los tres clubes tiene el Real Madrid.

Tabla 12: Tasa de Engagement promedio en las publicaciones de Facebook acerca de los e-commerce del Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C

Cuentas de Facebook	Real Madrid	Boca Juniors		Barcelona S.C	
	Institucional	Institucional	Tienda online	Institucional	Tienda física
Me gusta por cuenta	106.315.136	8.298.242	105.011	3.796.976	13.957
Número de publicaciones acerca de la tienda online*	5	2	2	5	5
Interacciones					
Reacciones	109.339	2.531	123	3.102	358
Comentarios	1.043	33	3	23	21
Compartido	768	73		-	60
Total	111.150	2.637	126	3.125	439
Interacciones promedio por publicación	22.230	1.319	63	625	88
Engagement promedio	0.0209%	0.0158%	0.05993%	0.0164%	0.6305%

* Excepto Barcelona S.C. porque las publicaciones son de la tienda física

Elaborado por: Elaboración propia

Tabla 13: Síntesis de las redes sociales como vidriera para los e-commerce del Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona S.C.

Vidriera (redes sociales)	Real Madrid	Boca Juniors	Barcelona S.C*
Redes sociales que publican productos del e-commerce.			
• Facebook	Si	Si	Si
• Twitter	Si	Si	Si
• Instagram	No	No	Si
% de publicaciones del e-commerce en Facebook	5%	2%	5%

Categorías y productos que se publican en Facebook			
• Equipación	Si	Si	Si
• Moda	Si	Si	Si
• No indumentaria	No	Si	No
Se promociona descuentos o promociones	Si	Si	Si

* Las publicaciones son promocionando la tienda física.

Elaborado por: Elaboración propia.

5.6.3. Estructura del sitio web (layout)

Los e-commerce tienen un *layout*⁷ o estructura para determinar como se muestra la información al cliente. Antes de desarrollar un e-commerce para cualquier empresa o club se debe primero desarrollar el layout, haciendo una analogía es como el plano de un arquitecto para la construcción de un edificio.

Real Madrid

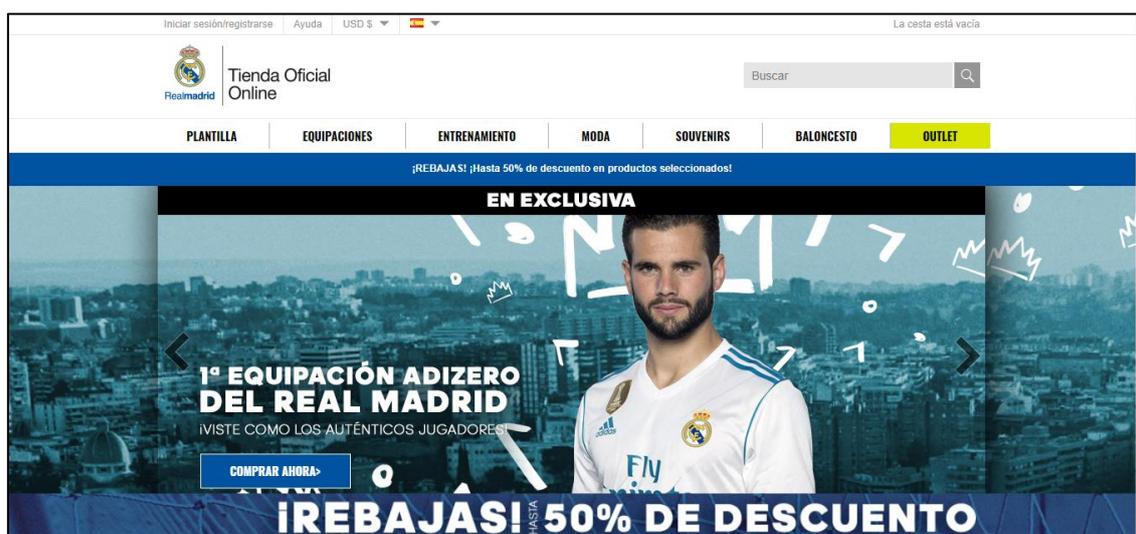
La estructura del e-commerce está conformada por seis partes que son: Header, Banner, Accesos directos, Productos, Newsletter y Footer (ver ilustración 35).

El Header está compuesto por el tipo de moneda, idioma, logotipo de club, la cesta de compras, un buscador y las categorías de productos (ver ilustración 34). Son 7 categorías de productos compuestas por subcategorías (ver Tabla 2) y la categoría de Outlet (descuentos) es de un color diferencial y llamativo.

Los Banners se muestran los productos nuevos y las promociones vigentes del club (ver ilustración 34), según estudios empíricos de empresas de e-commerce se dice que los banners ayudan a aumentar la tasa de conversión, de los productos o promociones que se muestran en los banners.

⁷ Layout es una especie de croquis que muestra tablas o espacios en blanco, con la finalidad que a partir de este layout la página web comience a desarrollarse con sus contenidos específicos

Ilustración 35: Captura de la estructura del e-commerce (layout) del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid (3 de febrero de 2018)

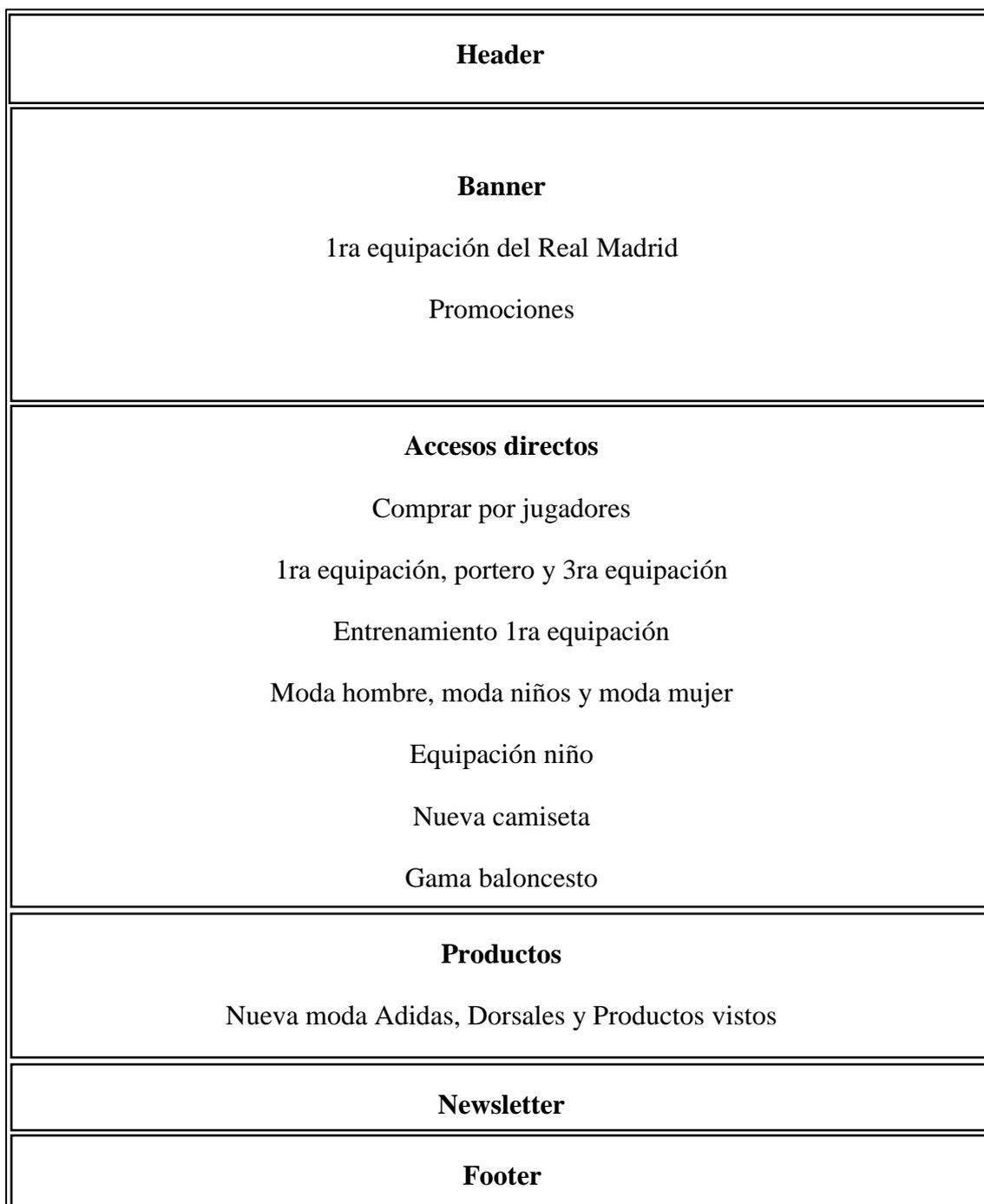
Los Accesos directos está compuesta por las categorías y subcategorías como: jugadores, primera y tercera equipación, entrenamiento, moda y baloncesto.

Los Productos se muestran los productos de la Moda Adidas, camisetas del club con los dorsales de los jugadores y los productos que se han visto recientemente por el usuario.

El Newsletter sirve para suscribirse al boletín de novedades y ofertas. Como estímulo para que el usuario entregue su dirección de mail, el club le da por la primera compra el 10% de descuento.

El Footer está formado por el menú del e-commerce, los sellos de seguridad y las tarjetas de pago aceptadas en la tienda online.

Ilustración 36: Estructura del e-commerce (layout) del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid (3 de febrero de 2018)

Elaborado por: Elaboración propia

Boca Juniors

El e-commerce del club tiene la siguiente estructura: Header, Banner, Productos destacados, Promociones, Newsletter y Footer (ver ilustración 37).

El Header está compuesto por la dirección del mail del e-commerce, información de las tiendas físicas, el tipo moneda, logotipo de club, la cesta de compras, un buscador y las categorías de productos (ver ilustración 37).

Los Banners se muestran los productos nuevos y las promociones vigentes del club (ver ilustración 36). Por lo general ahí se muestran la nueva indumentaria, en este caso la del 2018. Los Productos destacados se muestran los productos que tienen mayores ventas, como indumentaria, entrenamiento o camisetas.

Las Promociones se muestran las promociones vigentes, según el tipo de tarjeta. Debido a que en argentina los descuentos y el número de cuotas para diferir varía por cada tarjeta. Ya que las empresas hacen convenios directamente con los bancos o las tarjetas para ofrecer estas promociones a los usuarios.

El Newsletter sirve para suscribirse al boletín de novedades y ofertas. En esta parte no se ofrece ningún estímulo, pero cuando se ingresa al e-commerce se abre un pop-up con un estímulo para que el usuario entregue su dirección de mail, el club le da por la primera compra el 10% de descuento (ver ilustración 50). El Footer está formado por el menú del e-commerce, las formas de pago y el sello de la AFIP⁸.

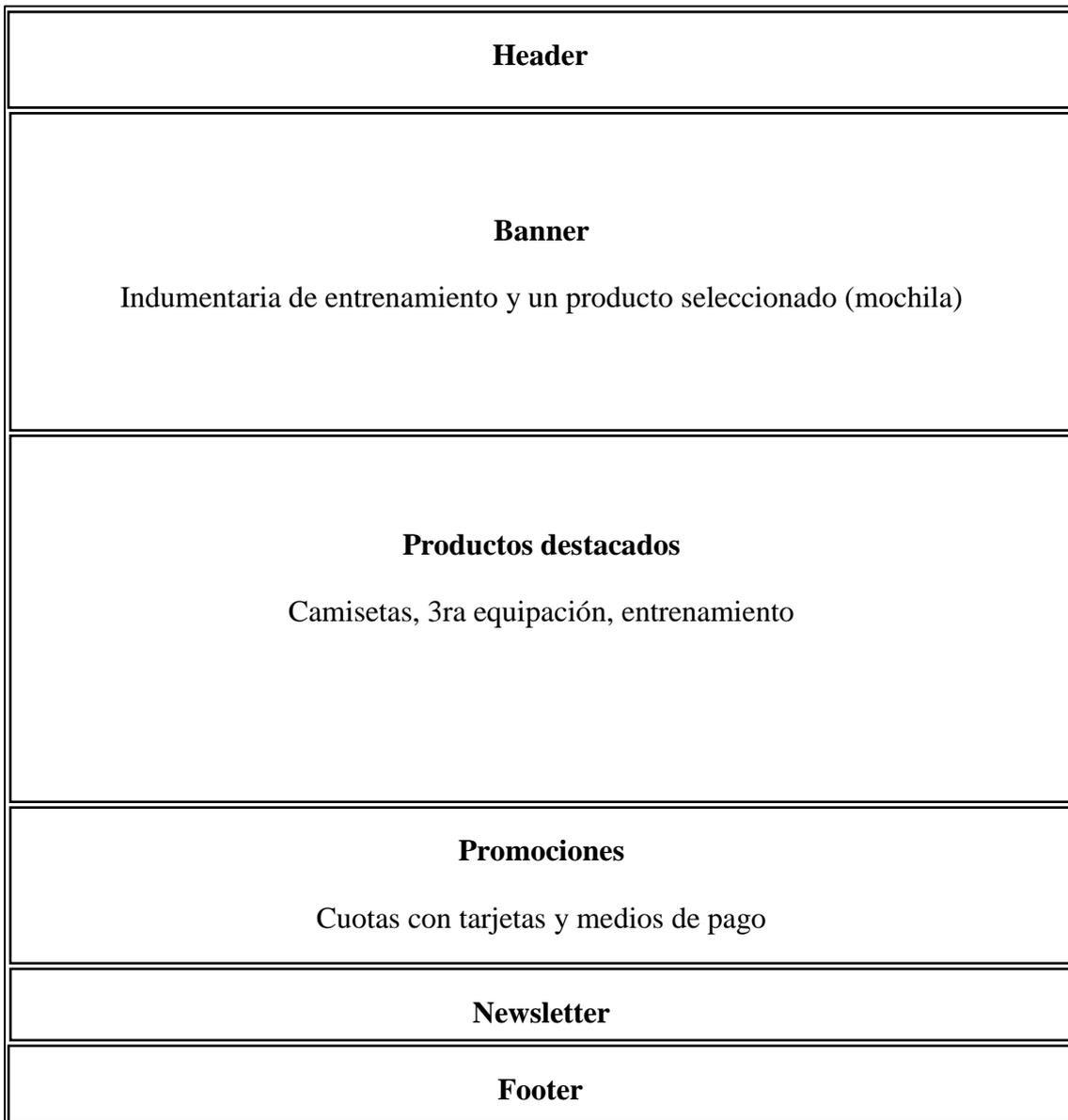
Ilustración 37: Captura de la estructura del e-commerce (layout) de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors (3 de febrero de 2018)

⁸ La AFIP es: La Administración Federal de Ingresos Públicos es un organismo autárquico del Estado argentino dependiente del Ministerio de Hacienda.

Ilustración 38: Estructura del e-commerce (layout) de Boca Juniors



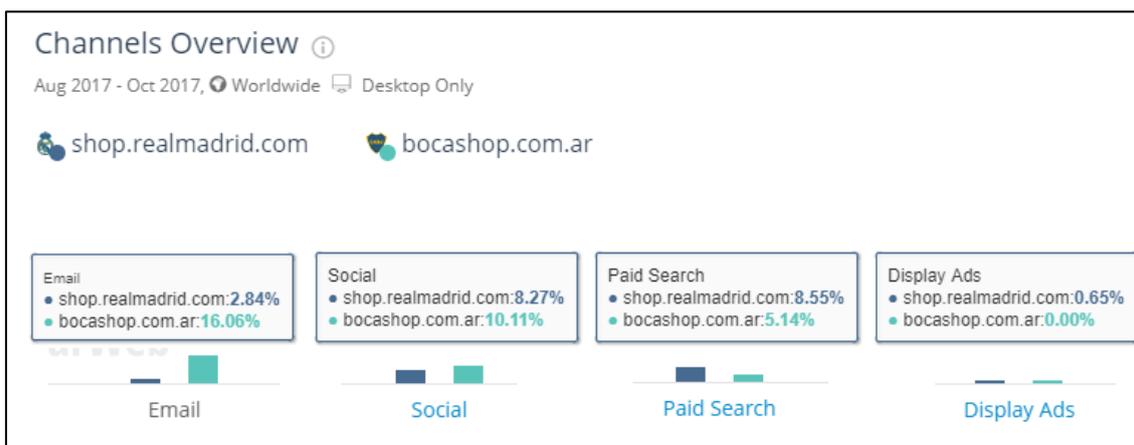
Fuente: E-commerce del Real Madrid (3 de febrero de 2018)

Elaborado por: Elaboración propia

5.6.4. Publicidad exterior

Los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors realizan publicidad exterior para atraer tráfico a la tienda y convertirlos en clientes, los canales y tráfico por concepto de publicidad de estos clubes son: redes sociales (8.27 y 10.11%), búsqueda pagada (8.55 y 5.14%), display (0.65 y 0%) y e-mail marketing (2.84 y 16.08% respectivamente).

Ilustración 39: Canales donde realizan publicidad exterior los e-commerce del Real Madrid Y Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

SEM – Búsqueda pagada

Al aportar un porcentaje considerable del tráfico total a los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors, se va a estudiar los anuncios con un alto número de keywords que tengan cada uno de los e-commerce. Las campañas de marketing a través de keywords permiten aparecer con anuncios en los buscadores de búsqueda con una segmentación adecuada. Una campaña bien realizada puede atraer tráfico de calidad a los e-commerce, y por ende, conversiones ya que el anuncio esta segmentado según términos de búsqueda del usuario (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECREM), 2012).

Real Madrid

Las keywords más utilizadas hacen referencia a la tienda online del Real Madrid, seguidas de palabras clave de equipación e indumentaria del club.

Tabla 14: Top de anuncios con mayor número de palabras clave para el e-commerce del Real Madrid

Top	Publicidad	Keywords
1	<p>Tienda Oficial Real Madrid - Nuevas Camisetas Oficiales shop.realmadrid.com/newkit/2017-2018 Las nuevas equipaciones están a la venta Consigue la tuya</p>	oficial real madrid real madrid camiseta morada comprar equipacion real madrid segunda mano real madrid tienda oficial madrid comprar camiseta de real madrid polo del real madrid original jersey original real madrid camiseta real madrid compra real madrid

		tienda oficial
2	realmadrid.com - Real Madrid CF Gear - The Official Real Madrid Store us.shop.realmadrid.com/La_Liga/Real_Madrid Get Exclusive Real Madrid CF Gear at the Official American Store of Real Madrid.	real madri real madrid.com real madrid shop real madrid store real madrid official store realmadrid shop realmadrid store real madrid official shop real mdrid shop
3	Tienda Oficial Real Madrid - 3ª equipación 2017-18 - realmadrid.com shop.realmadrid.com/3equipacion/2017-2018 La nueva 3ª equipación ya está aquí Consigue la tuya Y añade tu jugador favorito	tienda del real madrid plantilla real madrid 2017 partidos oficiales real madrid 2017 real madrid equipacion 2017-18 camiseta real madrid oficial gorra real madrid 2017
4	Real Madrid CF Clothing - The Official Real Madrid Store us.shop.realmadrid.com/La_Liga/Real_Madrid Exclusive Real Madrid Clothing at the Official American Store of Real Madrid.	real madrid shop real madrid store realmadrid shop realmadrid store real madrid oficial shop real madryt com
5	RealMadrid.com - Real Madrid Official Online Store www.realmadrid.com/Shop Buy The Real Madrid 16/17 Home & Away Kits From The Official Store!	real madrid shop real madrid store real madrid official store realmadrid shop realmadridshop madrid store

Fuente: SimilarWeb

Elaborado por: Elaboración propia.

Sin lugar a duda Google es el buscador más utilizado en América y Europa, en consecuencia, es el motor de búsqueda que mayor tráfico conduce al e-commerce del Real Madrid con 98,51%, con tipos de búsqueda como: regular (98.39%), imagen (1.34%) y campañas de shopping (0.27%), tomando en cuenta que Google Shopping fue lanzado para España en el 2011.

Tabla 15: Top tráfico desde motores de búsqueda y tipo de búsqueda para el Real Madrid

Top	Tráfico en motores de búsqueda		Tipo de búsqueda	
	1	Google	98,51%	Búsqueda regular
2	Yahoo	0,61%	Búsqueda de imagen	1.34%
3	Baidu ⁹	0.26%	Búsqueda de shopping	0.27%

⁹ Baidu es un motor de búsqueda chino. Es similar a Google.

4	Syndicated	0.23%	
5	Otros	0.39%	

Fuente: SimilarWeb

Elaborado por: Elaboración propia.

Boca Juniors

La keyword más utilizada para los anuncios en los motores de búsqueda según la herramienta SimilarWeb, y que conducen a la tienda online de Boca Juniors es “Boca Shop”.

Tabla 16: Top de anuncios con mayor número de palabras clave para el e-commerce del Boca Juniors

Top	Publicidad	Keywords
1	Tienda Online Oficial BocaShop - Envíos a todo el país www.bocashop.com.ar/ Hasta 12 cuotas con Todo Pago.	boca shop bocashop tienda boca Camiseta de boca juniors
2	Tienda Online Oficial BocaShop - Envíos a todo el país www.bocashop.com.ar/ Hasta 12 cuotas con Todo Pago.	boca shop bocashop
3	www.bocashop.com.ar/ - Tienda Oficial BocaShop - Envios a todo el país www.bocashop.com.ar/ 12 cuotas sin interes ¡Con tu compra estas colaborando con el Club!	Bocashop
4	Tienda oficial online de Boca Los productos Boca están acá www.bocashop.com.ar/ Envíos a todo el país ¡12 cuotas sin interés!	Bocashop

Fuente: SimilarWeb

Elaborado por: Elaboración propia.

Google es el buscador más utilizado en Argentina, por esta razón es único motor de búsqueda que mayor tráfico conduce al e-commerce de Boca Juniors con el 100%, con tipos de búsqueda como: regular (97.17%), imagen (2.83%). Google Shopping para

Argentina se lanzó a inicios del año 2017, por esa razón el e-commerce del club todavía no tiene tráfico desde este tipo de búsqueda.

Tabla 17: Top tráfico desde motores de búsqueda y tipo de búsqueda para Boca Juniors

Top	Tráfico en motores de búsqueda		Tipo de búsqueda	
	1	Google	100%	Búsqueda regular
			Búsqueda de imagen	2.83%

Fuente: SimilarWeb

Elaborado por: Elaboración propia.

Display

Real Madrid

La mayor fuente de tráfico al e-commerce del club a través de Display lo lleva Google Display Network con el 91.84%, ya que esta red de display es muy grande, cuenta con más de 2 millones de sitios web y más 650,000 aplicaciones afiliadas.

Tabla 18: Participación de tráfico en publicidad Display para el Real Madrid

Top	Ad Network	Participación de tráfico
1	Google Display Network	91.84%
2	Microsoft Atlas	5.23%
3	Adf.ly	2.93%

Fuente: SimilarWeb

Elaborado por: Elaboración propia.

Boca Juniors

La herramienta SimilarWeb no muestra datos disponibles del e-commerce de Boca Juniors para campañas de Display.

5.7. Diseño interior

La arquitectura o diseño interior de los e-commerce es vital, ya que es donde la empresa tiene mayor contacto con el usuario/cliente y por ende los clubes deben ofrecer una experiencia positiva en desktop y mobile a sus seguidores cuando estén navegando por el e-commerce, ya que debido al gran número de dispositivos que tiene una persona, genera

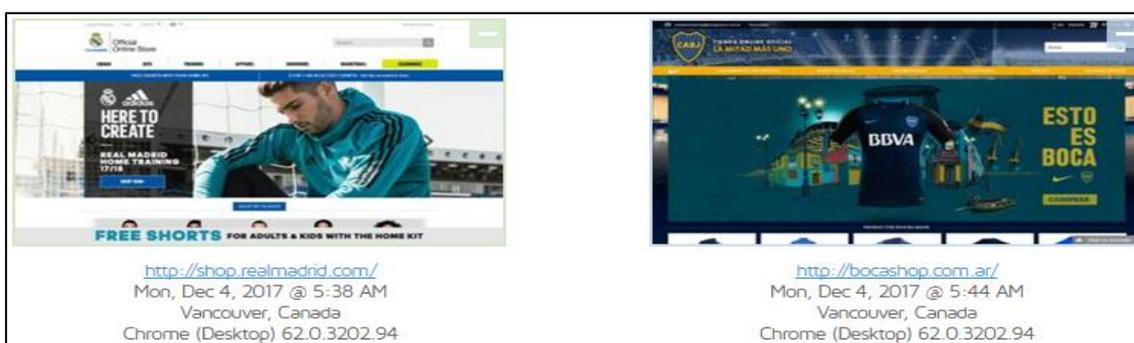
que el usuario navegue por internet desde cualquier dispositivo, por esa razón según (Igarza, 2012) “la hiperconectividad en numerosísimos lugares públicos y privados, y una red de telefonía móvil que apunta a ser cada vez más rápida, hace que los dispositivos móviles desplacen a la computadora del lugar central que ocupaba”.

5.7.1. Velocidad de navegación

Las tiendas online de los clubes deben estar preparadas y diseñadas para que la velocidad de carga del e-commerce sea la más rápida tanto en desktop como en celulares. Ya que (Camus, 2009) manifiesta que en el 2006 el 60% de los usuarios que solo esperaban de 5 a 6 segundo para que un sitio web comience a cargar el contenido, si tardaba más no esperaban y se dirigían a otro sitio, mientras que en el 2009 el 40% de los usuarios eran más impacientes, ya que no querían esperar más de tres segundos para que comience a mostrarse la página, asimismo si se demorara más abandonarían la página.

De esta forma se puede decir que la navegación de los usuarios en un sitio web está relacionada con la rapidez en que cargan los contenidos del sitio, asimismo un estudio indicó que el 11% del abandono del carrito de compras se debe a la lentitud del e-commerce, de tal manera que el tiempo de carga tiene un impacto directo y decisivo en las ventas (Digitalisthub, 2014). La velocidad de carga tiene mucha relación con el tráfico y la tasa de rebote, ya que el club debe conocer por cual dispositivo ingresan a la tienda virtual, y optimizar su tiempo de carga al dispositivo que mayor con mayor tráfico.

Ilustración 40: Página principal de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: Gtmetrix (4 de diciembre 2017)

Desktop

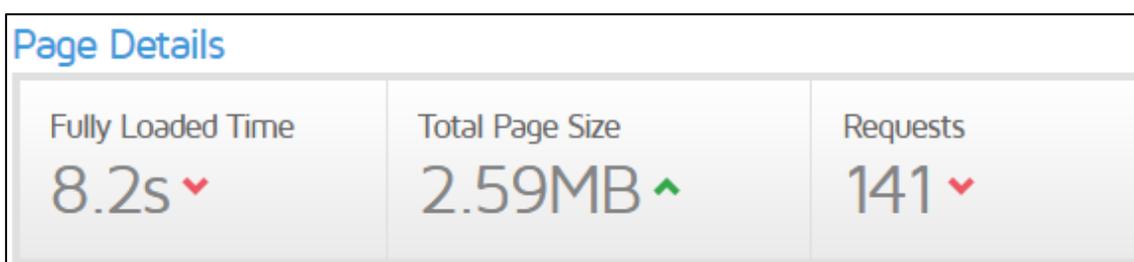
Según Forrester Research el 83% de los usuarios de desktop esperan que una página cargue en 5 segundos como máximo, por esa razón el tiempo de carga no es tan buena con 8.2 seg.

para el Real Madrid, mientras que los 3.9 segundos de tiempo de carga el e-commerce del Boca Juniors es buena.

Real Madrid

Casi un 25% del tráfico al e-commerce proviene desde desktop, y relativamente el tiempo de carga es bueno, pero aun así deberían optimizar la página para estos dispositivos, con el fin de que tenga una buena experiencia el usuario al momento de navegar por el e-commerce.

Ilustración 41: Tiempo de carga en Desktop del e-commerce del Real Madrid



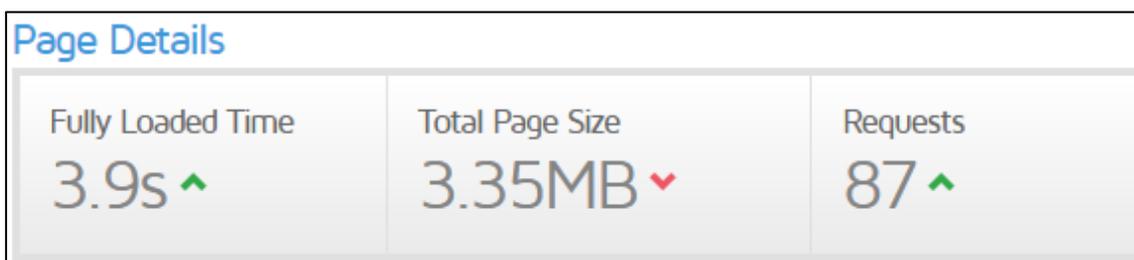
Page Details		
Fully Loaded Time	Total Page Size	Requests
8.2s ▼	2.59MB ▲	141 ▼

Fuente: Gtmetrix (4 de diciembre 2017)

Boca Juniors

El tiempo de carga es óptimo del e-commerce desde desktop, y casi el 1/3 de tráfico que proviene desde este dispositivo tendrá una buena experiencia de navegación. Pero aun así pueden optimizar, para que la pagina cargue más rápido.

Ilustración 42: Tiempo de carga en Desktop del e-commerce de Boca Juniors



Page Details		
Fully Loaded Time	Total Page Size	Requests
3.9s ▲	3.35MB ▼	87 ▲

Fuente: Gtmetrix (4 de diciembre 2017)

Mobile

Según Forrester Research el 59% de los usuarios de mobile esperan que una página cargue en 5 segundos como máximo, la prueba de tiempo de carga se realizó en 3G y para el Real Madrid se demora 13 seg. en cargar el e-commerce y para Boca Junior 20 seg. (ver ilustración 43), por esa razón el tiempo de carga de las tiendas online de estos clubes en el celular es deficiente.

Ilustración 43: Tiempo de carga en Mobile del e-commerce del Real Madrid y de Boca Juniors



Fuente: ThinkwithGoogle -Test my site- (4 de diciembre 2017)

Real Madrid

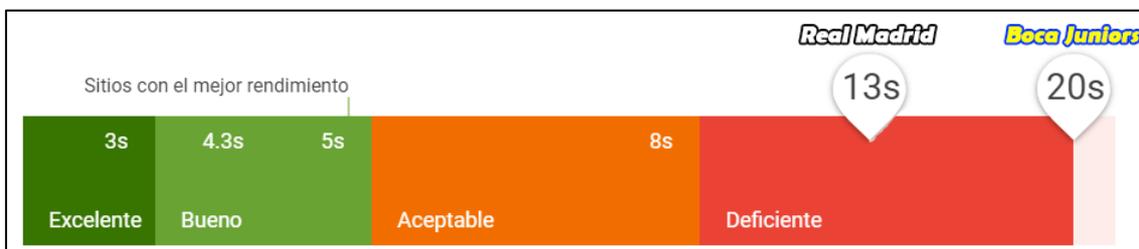
El tiempo de carga para el e-commerce del club, es demasiado lento y sabiendo que aproximadamente el 77% del tráfico proviene desde dispositivos móviles (ver ilustración 42).

Boca Juniors

Más de 2/3 del tráfico al e-commerce proviene de dispositivos móviles, y es este dispositivo donde el tiempo de carga es sumamente superior al promedio, que es de 5 segundos.

Según la herramienta Test my Site de Google el tiempo de carga excelente para sitios web relacionados a los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors es de 3 segundos, hasta 8 segundos es aceptable, pero mientras más alto es el tiempo de carga, habrá una pérdida más alta de visitantes a las tiendas online.

Ilustración 44: Comparación de tiempo de carga en mobile de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: ThinkwithGoogle -Test my site- (4 de diciembre 2017)

Tabla 19: Síntesis del tiempo de carga de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Tiempo de carga	Real Madrid	Boca Juniors
Desktop	8.2 segundos	3.9 segundos
Mobile	13 segundos	20 segundos

Elaborado por: Elaboración propia.

5.7.2. Publicidad interior

En los e-commerce del Real Madrid y de Boca Juniors se encuentran promociones de venta, para (López Flores, 2015) las empresas usan herramientas de promoción de venta para impulsar a los clientes a comprar en el corto plazo.

Real Madrid

Paquetes con descuento

Ilustración 45: Paquete con descuento e-commerce Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Recompensas por compra

Ilustración 46: Recompensa por compra e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Cupón

Ilustración 47: Cupón e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

Boca Juniors

Obsequios

Ilustración 48: Obsequios e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Descuento

Ilustración 49: Descuento e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Cupón

Ilustración 50: Cupón e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Tabla 20: Síntesis de publicidad interior

Publicidad interior	Real Madrid	Boca Juniors
Promoción de ventas		
<ul style="list-style-type: none"> • Paquete con descuento • Recompensas por compra • Cupón • Obsequios • Descuento 	<p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>No</p>	<p>No</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p>

Elaborado por: Elaboración propia

5.7.3. Circulación y tiempo de permanencia

Circulación

En el e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors en promedio circulan 1.1 millón y 106 mil (ver ilustración 51) usuarios respectivamente cada mes, el 77 y 64% de visitantes a los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors (ver ilustración 26) respectivamente provienen desde mobile.

Con un promedio de páginas vistas para el Real Madrid de 4.37 y para Boca Juniors de 3.43 páginas (ver ilustración 52), un factor que en el e-commerce del Real Madrid tenga más páginas vistas puede ser porque tiene el triple de subcategorías y cuatro veces más productos a comparación de Boca Juniors. Otro factor puede ser el proceso de compra, sin embargo, el *checkout* del e-commerce del Real Madrid es una única página, es decir que en la misma URL se realiza todo el proceso de compra, mientras que en el *checkout* del e-commerce de Boca Juniors son 3 URL diferentes para finalizar la compra.

La tasa de rebote para la tienda online del Real Madrid es del 33%, mientras que para la tienda online de Boca Juniors es del 42% (ver ilustración 52). Como se mencionó en el apartado Tiempo de Carga, este factor puede influir en las altas tasas de rebote, sobre todo en los dispositivos móviles que en demasiado para el e-commerce del Real Madrid como de Boca Juniors. Igualmente, la tasa de rebote se puede dar porque el usuario ingreso al e-commerce porque quería encontrar un determinado producto o contenido y encontró otro. Como no es el contenido que quería encontrar, abandona la tienda online sin realizar ninguna acción, claro está que todo lo pueden optimizar analizando ¿Cuáles son las páginas con más alta tasa de rebote y por cuál dispositivo? En la herramienta de analítica que disponga cada tienda online

Ilustración 51: Total de visitantes y tráfico por dispositivos en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb (28 de noviembre 2017)

Tiempo de permanencia

El promedio del tiempo de permanencia de los visitantes en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors es de 2 minutos 42 segundos y 3 minutos 37 segundos respectivamente. Una de las razones que el tiempo de permanencia en el e-commerce del Real Madrid es más bajo puede ser porque se muestran todos los productos en una misma página, a diferencia de Boca Juniors que solo muestra 20 productos por página, y por ende, los usuarios del Real Madrid no tiene que esperar que se cargue más paginas para ver más productos. Igualmente, para definir rigurosamente estos datos deben analizar datos de la herramienta de analítica que dispongan y tomas acciones para optimizar.

Ilustración 52: Tiempo de permanencia, páginas vistas y tasa de rebote en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb (28 noviembre 2017)

Tabla 21: Síntesis de la circulación y tiempo de permanencia en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Circulación y tiempo de permanencia	Real Madrid	Boca Juniors
Circulación		
<ul style="list-style-type: none"> • Promedio de visitas mensual • Desktop • Mobile • Promedio de páginas vistas • Tasa de rebote 	1.1 millones 23% 77% 4.37 33%	106 mil 36% 64% 3.43 42%
Tiempo de permanencia	2 min 42 seg.	3 min 37 seg.

Elaborado por: Elaboración propia.

6. Herramientas de e-commerce que utilizan los clubes

Para una buena gestión de las tiendas online, se debe utilizar herramientas que contribuyan al óptimo funcionamiento de este y también para generar en el usuario una experiencia de compra positiva. Las herramientas y/o tecnologías son necesarias en una tienda online, básicamente porque ayudarán a un e-commerce a que esté en óptimo funcionamiento y para que el usuario tenga una experiencia positiva, al momento de navegar en la tienda online.

Ya que las tiendas online no es solo tener un sitio web y un catálogo de productos, se necesita una serie de herramientas y/o tecnologías que sean los pilares del e-commerce. Por esa razón, Pueyrredón (2014) habla de 4 pilares en las tiendas online que dominan y hacen un arte para una experiencia de compra positiva, y estos son: 1. Tecnología e infraestructura, 2. marketing online, 3. operaciones y logística, y 4. atención al cliente y servicios posventa.

Para analizar las herramientas y tecnologías que utilizan los e-commerce, se debe realizar un “estudio de las empresas con mejores prácticas para mejorar el desempeño propio” (Kotler & Keller, 2012, p. 622), con clubes de futbol que sean exitosos en las ventas online, pero en el Ecuador ningún club de futbol cuenta con una tienda online. De tal manera que, se va a identificar las herramientas y tecnologías digitales en los clubes de futbol que tengan impacto global en el ámbito deportivo y en su canal online. Estos dos clubes son el Real Madrid y Boca Juniors, que son referentes deportivos y que a través de sus e-commerce venden el merchandising oficial del club.

6.1. Tecnología e infraestructura

6.1.1. Infraestructura la infraestructura tecnológica es en donde se va a alojar el e-commerce, es como en una tienda física la infraestructura viene a ser el edificio o el local comercial donde va a estar presente la empresa, mientras que en las tiendas online viene hacer el software y hardware donde estará hospedado el e-commerce. Para tener una infraestructura exitosa en el comercio electrónico, se debe tomar en cuenta varios factores como: el tráfico y la recurrencia (usuarios conectados al mismo tiempo) estimada, la escalabilidad, flexibilidad y disponibilidad, por esta razón, al momento de hablar de infraestructura podemos entender que es un pilar fundamental en los e-commerce.

Cuando una infraestructura no es exitosa se corren muchos riesgos en el e-commerce, como uno de los principales y más perjudiciales para la tienda online es “se cayó el

sistema”, y si se cae la plataforma esto se traduce en ventas perdidas. Será como una tienda física si está cerradas las puertas no hay ventas, lo mismo pasa en la tienda online, si la plataforma no está disponible no habrá ventas.

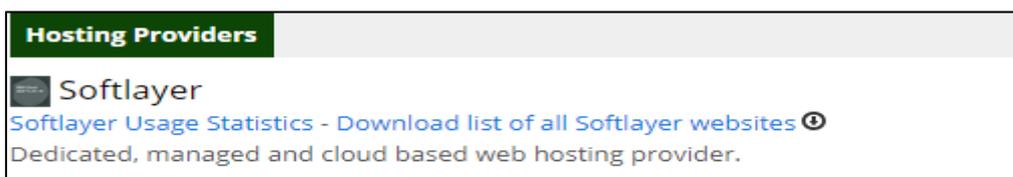
Real Madrid

La herramienta Builtwith que se utilizó para determinar qué tipo de infraestructura utilizan estos clubes es sus respectivos e-commerce, no pudo determinar el proveedor de infraestructura que utiliza el Real Madrid en su e-commerce.

Boca Juniors

La infraestructura que utiliza el e-commerce del club es cloud del proveedor Softlayer. Este proveedor es una solución de infraestructura Cloud perteneciente a IBM Cloud. La infraestructura cloud permite que no haya mucho personal TI, que la inversión inicial sea baja y variable, se puede automatizar y ser auto escalable -sobre todo en eventos de marketing digital como el Cyber Monday o Hotsale-, los recursos son a demanda y el mantenimiento de la infraestructura está incluido. Según (Gartner, 2009) existen dos beneficios fundamentales en cloud, el costo es más evolutivo y la capacidad es revolucionaria. El primero, el costo en los servicios cloud se optimiza de manera positiva, y el segundo la capacidad que permite la elasticidad que sería como un sobregiro de la capacidad.

Ilustración 53: Infraestructura del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: Builtwith (recuperado el 3 de enero del 2018)

6.1.2. Plataformas

Para una correcta elección de la plataforma de e-commerce, en una extensa diversidad de plataformas, se debe conocer primero con que cuentan los clubes internamente y cuáles son los requerimientos del club para la tienda online, para de esa manera elegir cual sería la más adecuada que se adapte al negocio. Pero mientras tanto, se puede tener una idea de que plataforma utilizan los otros clubes de futbol a nivel internacional, por esa razón se va a realizar un benchmarking de plataformas de e-commerce.

Real Madrid

La herramienta Builtwith que se utilizó no pudo determinar qué plataforma utiliza el Real Madrid en su e-commerce, al parecer puede reflejar que la plataforma tiene un diseño propio, ya que Fanatics la empresa que está a cargo del e-commerce del Real Madrid, hace desarrollos propios de e-commerce para varios clubes de todo tipo de deportes del mundo.

Boca Juniors

La plataforma de la tienda online está realizada en Magento que es un software Open source, según el informe “El cuadrante mágico para comercio digital” de Gartner (2017) Magento está ubicado en el cuadrante de los Líderes por debajo de las plataformas SAP Hybris, Oracle, IBM, Salesforce y Digital River. En este cuadrante las plataformas de e-commerce demuestran capacidad en: profundidad y amplitud de la funcionalidad del comercio electrónico, capacidad para múltiples industrias y modelos de negocios, escalabilidad para permitir grandes volúmenes de transacciones, servicio técnico y soporte, y aplicaciones adicionales para integrar a la plataforma. Para Gartner (2017), la plataforma de e-commerce Magento es:

Un líder, basado en su plataforma de comercio cada vez más creciente y flexible que se utiliza en muchos mercados verticales y por empresas de diversos tamaños en muchos países. Magento ofrece dos soluciones: Magento Community Edition de código abierto y un producto comercial de núcleo abierto pero extendido, Magento Enterprise Edition ... generalmente es utilizado por organizaciones con ventas digitales de comercio digital. Ingresos de GMV de menos de \$ 100 millones.

Ilustración 54: Plataforma del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: SimilarTech (recuperado el 3 de enero del 2018)

6.1.3. Seguridad

Un componente básico para una experiencia de compra positiva en los usuarios es la seguridad. Implementando tecnologías de seguridad en la tienda online se ataca a la desconfianza que tienen los usuarios, cuando realizan transacciones en línea o simplemente cuando completan un formulario de datos personales, debido a los ataques informáticos o fraude electrónico que existe por el crecimiento del comercio electrónico. Para garantizar

la confianza de los usuarios se deben incluir herramientas de seguridad como los certificados digitales, para respaldar la autenticación, privacidad e integridad de los datos a través del cifrado, a través de empresas Autoridades Certificadoras (AC) (Alsmadi, Alhami, & Alsmadi, 2009).

Real Madrid

La tienda online del Real Madrid si dispone del certificado SSL de Secure GlobalSign, esta es una empresa Autoridades Certificadoras (AC) que provee todo tipo de certificaciones digitales¹⁰.

Ilustración 55: Certificado SSL del e-commerce del Real Madrid

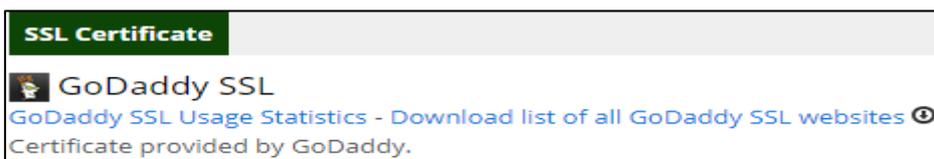


Fuente: Builtwith, recuperado el 05 enero 2018

Boca Juniors

El e-commerce de Boca Juniors si dispone del certificado SSL y el proveedor es GoDaddy¹¹.

Ilustración 56: Certificado SSL del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: Builtwith (5 de enero del 2018)

6.1.4. Medios de pago

Una de las tecnologías fundamentales en los e-commerce es el medio de pago, porque todo el trabajo realizado para conducir a los usuarios a la conversión puede terminar en el medio de pago. Debido a que los posibles compradores pueden abandonar el proceso de compra, si ellos no encuentran la forma de pago con la cual desean realizar el pago. Por esa razón las tiendas online de los clubes deben usar tecnología que permita ofrecer alternativas de

¹⁰ <https://www.globalsign.com/es/empresa/>

¹¹ Es una empresa que vende dominios de internet y alojamiento web.

pago para cada perfil de los clientes, de esta manera el método de pago debe ser innovador, seguro y usable.

Los dos clubes utilizan plataformas de pago, en el caso del Real Madrid utiliza Paypal, mientras que Boca Juniors utiliza Paypal, Mercado pago, TodoPago y Ingenico ePayments. En los dos e-commerce al momento de realizar el pago se redirige a la plataforma de pago seleccionada. Las tiendas online al utilizar plataformas de pago externas, el cliente no proporciona los datos de cuenta bancaria o tarjetas de crédito al vendedor, sino directamente a la plataforma de pago (Gonzalez López, 2010).

Real Madrid

La otra forma de pago que hay en el e-commerce del club son las tarjetas de crédito/débito (TPV Virtual). Debido a que las tarjetas de crédito es la forma de pago más utilizada por los compradores online, ya que están acostumbrados a pagar con este método tanto en tiendas físicas como online (Fonseca, 2014). La transacción se realiza de forma segura en la misma plataforma del e-commerce, enviando primero los datos el cliente a la tienda online, luego la tienda online envía al banco, para verificar los datos de la tarjeta, por último el banco acepta la transacción al e-commerce y por ende el e-commerce acepta la transacción al cliente, para añadir (Rodríguez-Ardura, 2014) manifiesta que todo este envío de datos se debe realizar por medio de una conexión segura, ya sea por TSL o SSL¹².

Ilustración 57: Medios de pago del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce del Real Madrid

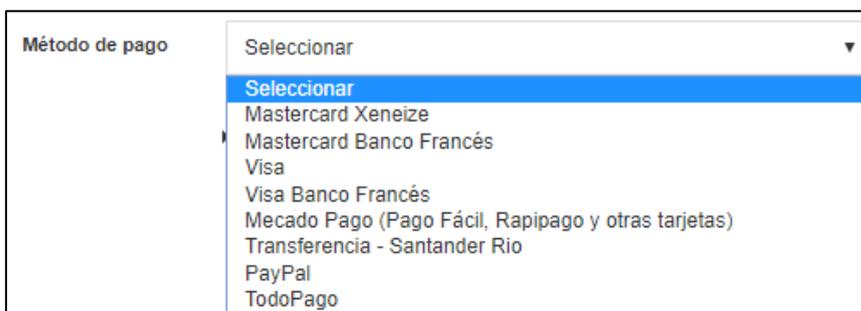
Boca Juniors

La otra forma de pago que tiene el club en el e-commerce son las tarjetas de crédito, pero no utiliza TPV virtual, sino que al momento del pago se redirige a la plataforma Ingeco

¹² Son protocolos de seguridad criptográficos, para que el envío de la información sea segura, es decir para que la transmisión de datos sea encriptada.

Epayments¹³. Cada tarjeta de crédito está separada por bancos debido a que en Argentina cada banco maneja sus propias promociones como cuota sin interés, descuentos especiales, etc.

Ilustración 58: Medios de pago del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Tabla 22: Síntesis de tecnología e infraestructura de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

Tecnología e infraestructura	Real Madrid	Boca Juniors
Infraestructura - Tipo de infraestructura	Sin datos	Cloud (Softlayer)
Plataforma - Tipo de plataforma	Sin datos	Open Source (Magento)
Seguridad - Certificado SSL	Si (Secure GlobalSign)	Si (GoDaddy)
Medios de pago - Plataforma de pago - TPV (Virtual)	Si (Paypal) Si	Si (Paypal, Mercado Pago, TodoPago) No

Elaborado por: Elaboración propia

6.2. Marketing online

6.2.1. Publicidad digital

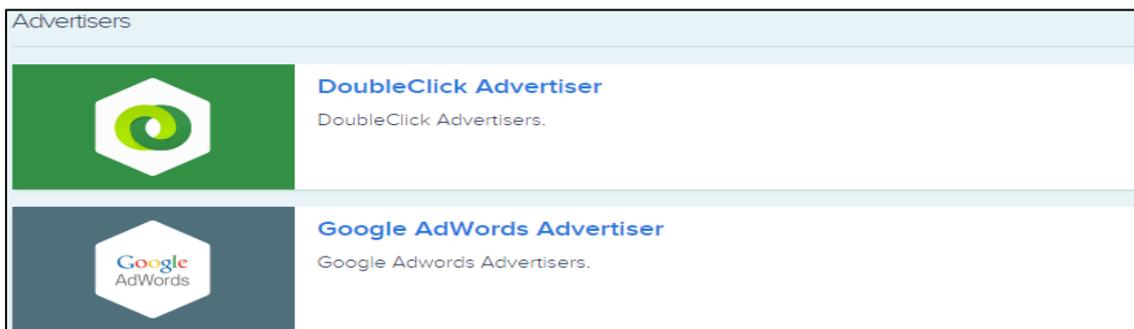
Los dos e-commerce utilizan Adwords y DoubleClick para realizar publicidad, la red de display de Adwords está asociada con DoubleClick Ad Exchange, de tal manera que “cuando publica una campaña orientada a la Red de Display, automáticamente tiene acceso

¹³ Ingeco Epayments es una empresa proveedora de soluciones de pago, para los canales de ventas (en la tienda, en línea y en dispositivos móviles).

al inventario de sitios de editores de Ad Exchange que cumplen con las directrices de AdWords” (Support Google, 2018), de esta forma el alcance es a un mayor número de personas. Según SimilarTech más de 2.2 millones de sitios web utilizan Adwords y más de 1.1 millón de sitios web utilizan DoubleClick (SimilarTech, 2018).

Real Madrid y Boca Juniors

Ilustración 59: Plataformas para publicidad que utilizan los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors:



Fuente: SimilarWeb

6.2.2. Remarketing

El remarketing ayuda a los e-commerce a ofrecer publicidad a los usuarios que ya visitaron su sitio web. Una forma de utilizar el remarketing es cuando los usuarios visitan el e-commerce o cuando abandonan el carrito de compras. A través de esta herramienta las empresas pueden ofrecer nuevamente al usuario los mismos o similares productos que estaban en el carrito, pero con ofertas más atractivas ya sea con descuentos o promociones especiales para este grupo de usuarios, o simplemente en forma de recuerdo para que los usuarios terminen la compra.

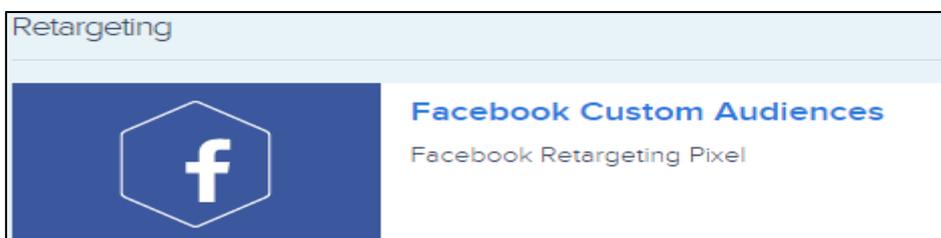
Los dos equipos utilizan herramientas de remarketing, entre ellas está remarketing de Facebook que es utilizada por el Real Madrid y Boca Juniors, mientras que el remarketing de Google es utilizada solo por Boca Juniors.

Real Madrid

Como se mencionó anteriormente el e-commerce del Real Madrid tiene instalado el pixel de remarketing de Facebook. Al ser una red social mundial con más de 2 mil millones de usuarios, el club quiere aprovechar ese alcance que tiene Facebook, para llegar con publicidad a los usuarios que visitaron el e-commerce del club y no generaron una conversión. Esta herramienta funciona muy bien para generar conversiones y para el

Retorno de la Inversión (ROI), según SimilarTech el pixel de Facebook remarketing, está instalado en más de 1.2 millones de sitios web (SimilarTech, 2018).

Ilustración 60: Herramientas de remarketing instaladas en el e-commerce del Real Madrid



Fuente: SimilarWeb

Boca Juniors

El club tiene instalado en su e-commerce los pixeles de Facebook y Google remarketing, ya que la red social y el buscador tienen un gran alcance de usuarios en publicidad digital, por eso, solo en Estados Unidos representan el 73% del total de publicidad digital (Merca2.0, 2017). Por esa razón, según SimilarTech (2018) el pixel de Google remarketing, está instalado en más de 4.2 millones de sitios web.

Ilustración 61: Herramientas de remarketing instaladas en el e-commerce de Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb

6.2.3. Analítica

Actualmente, existen muchas herramientas de medición web gratuitas y de pago, sin embargo “las herramientas por sí solas no aportan valor. Pese al esfuerzo de los proveedores de este tipo de software por hacer sus herramientas cada vez más sencillas” (Godoy, 2009, p. 189). Es por eso, que la herramienta es importante, pero más importante es que haya personas que midan y analicen toda la información que generan los usuarios

cuando navegan en las tiendas online de los clubes. A través del análisis de las métricas se puede optimizar las tiendas online, de hecho, se puede optimizar todo lo que se pueda medir, por eso (Trites & Boritz, 2012) sostiene que las métricas ayudan a entender el modelo de negocios, es decir comprender a los clientes, por ende, mejorar el contenido de la tienda online, promociones, ubicación de productos, ventas (*up-selling* y *cross-selling*), etc.

Del mismo modo, el lado comercial de las entidades deportivas no se está quedando atrás en las métricas, ya que estas herramientas de analítica están ayudando a los ejecutivos a operar de manera más eficiente e impulsar más ingresos por boletos, patrocinios y mercaderías (MIT Sloan Management Review, 2017). Una de las herramientas que utilizan los clubes para extraer métricas de los e-commerce es Google Analytics, que según SimilarTech [Google Analytics](#) es la herramienta más popular de analítica porque es utilizado en más de 60 millones de sitios web, [Omniture](#) se utiliza en 233 mil sitios web y Monetate en 16 mil sitios web.

Real Madrid

El e-commerce del club tiene instalado herramientas de analítica como: Google Analytics, Omniture y Monetate

Ilustración 62: Herramientas de analítica del e-commerce del Real Madrid

	<p>Google Analytics Websites Using Google Analytics</p> <p>Google Analytics is a service offered by Google that generates detailed statistics about a website's traffic and traffic sources and measures conversions and sales. Google Analytics can track visitors from all referrers, including search engines and social networks, direct visits and referring sites. It also displays advertisin...</p>
	<p>Omniture Websites Using Omniture</p> <p>Omniture TouchClarity™ fully automates the decision making of targeting the right content to the right customer at the right time.</p>
	<p>Monetate Websites Using Monetate</p> <p>Monetate drives billions of dollars of revenue every year for some of the best-known brands in the world, including Best Buy, QVC, Godiva, and OfficeMax. The company's comprehensive product suite and conversion expertise enable marketers to deliver a more relevant customer experience with unprecedented agility. Leading marketer...</p>

Fuente: SimilarWeb

Boca Juniors

El club solo utiliza la herramienta de analítica Google Analytics.

Ilustración 63: Herramientas de analítica del e-commerce de Boca Juniors

	<p>Google Analytics Websites Using Google Analytics</p> <p>Google Analytics is a service offered by Google that generates detailed statistics about a website's traffic and traffic sources and measures conversions and sales. Google Analytics can track visitors from all referrers, including search engines and social networks, direct visits and referring sites. It also displays advertisin...</p>
---	---

Fuente: SimilarTech

Tabla 23: Síntesis de marketing online de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

Marketing Online	Real Madrid	Boca Juniors
Publicidad digital - Doubleclick Adbvertiser - Google Adwords Advertiser	Si Si	Si Si
Remarketing - Google Remarketing - Facebook custom audiences	Si No	Si Si
Analítica - Google Analytics - Omniture - Monetate	Si Si Si	Si No No

Elaborado por: Elaboración propia

6.3. Operaciones y logística

6.3.1. Productos

Productos nuevos

Cuando hay productos nuevos el e-commerce se tiene que dar facilidades para que los usuarios puedan identificar, especialmente en los equipos de futbol ya que los hinchas siempre quieren tener la última camiseta de la temporada o la camiseta de un nuevo jugador que llegó al club. Evidentemente los dos clubes muestran sus nuevos productos de diferentes formas.

Real Madrid

En el catálogo de productos los productos que son nuevos tienen la palabra “En exclusiva” (ver ilustración 64), de esa forma el usuario puede identificar cuáles son los productos nuevos que hay en el e-commerce.

Ilustración 64: Presentación de productos nuevos e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

De la misma manera el e-commerce del club identifica sus nuevos productos, pero lo hace con la palabra “Nuevo” (ver ilustración 65) en los productos que se muestran en el catálogo.

Ilustración 65: Presentación de productos nuevos en el e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

Reviews

La estrategia del boca a boca ha estado presente en toda la era comercial, pero ahora a través de las nuevas tecnologías esas reseñas o comentarios de los clientes pueden llegar a millones de personas, y pueden influir en la decisión de compra de otros usuarios. Los usuarios antes de comprar un producto o servicio primero leen las reseñas sean estas positivas o negativas, y esto les ayuda a tomar la decisión de compra, obviamente si hay reseñas positivas será más fácil para el usuario confiar y comprar el producto.

Es el caso de los *reviews* que ayudan a los usuarios a tomar decisiones de compra, en base a las opiniones de sus pares que ya compraron esos productos (Lecinski, 2012). Sin embargo, las reseñas negativas no son malas para el club, al contrario, los clubes deben animar a los clientes insatisfechos a quejarse, porque es la única manera que estos tomen medidas correctoras, ya que saben cuáles son las quejas del cliente y la fuente de su insatisfacción (Best, 2007).

Real Madrid

El club utiliza Feefo¹⁴, los *reviews* se puede ver desde esta plataforma externa, una vez haya dado clic en el icono de reseñas del producto (ver ilustración 66) que se encuentra en la ficha producto, se redirige a la plataforma Feefo para ver todas las reseñas que tiene ese producto.

Ilustración 66: Reviews de productos en el e-commerce del Real Madrid



Elaborado por: Elaboración propia

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Las reseñas se encuentran en la ficha del producto (ver ilustración 67), para realizar una reseña hay que iniciar sesión. Los productos todavía no tienen reviews. El club debería incentivar a que los usuarios dejen sus opiniones acerca de los productos.

Ilustración 67: Reviews de productos en el e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

¹⁴ Feefo es una plataforma externa para reviews de productos o servicios.

Redes sociales

Como se mencionó anteriormente en el apartado vidriera, las redes sociales vienen hacer una vidriera digital para mostrar los productos del e-commerce. Entonces en las fichas de productos deben incluir links o botones, para que el usuario pueda compartir los productos en las redes sociales. Por esa razón, Camus (2009) menciona que en el mundo digital es fácil reproducir los contenidos de un lugar a en otro, en este sentido no tiene las restricciones del mundo offline. Más aún si los que publican o comparten los productos son los propios hinchas ya que lo hacen de una forma natural y estas publicaciones de los hinchas, incentivará a otros hinchas a comprar los productos del e-commerce y el alcance orgánico de los productos será mayor.

Real Madrid

En el apartado de la ficha del producto del e-commerce del club, hay botones de las redes sociales, para compartir en Twitter y Google +. Dar ‘Like’ en Facebook, y guardar como pin en Pinterest (ver ilustración 68)

Ilustración 68: Botones de redes sociales en la ficha de producto del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Mientras que en la ficha de producto del e-commerce del club, no hay botones o accesos directos que permitan compartir el producto en las redes sociales.

6.3.2. Promociones

En el comercio electrónico y la tecnología facilitan la realización de promociones, y esto ayuda a generar más ventas en la tienda online ya que el 63% de comercios electrónicos venden gracias a las promociones y descuentos (Puro Marketing, 2015). Sin embargo, lo que ayuda a la realización de promociones es la tecnología de la información (TI), como manifiestan Jiang, Shang, Liu, & May (2015) las TI ayudado a que las empresas se transformen y se adapten al mercado, comprendiendo el comportamiento de compra para de esa manera, coordinar las promociones de productos y categorías.

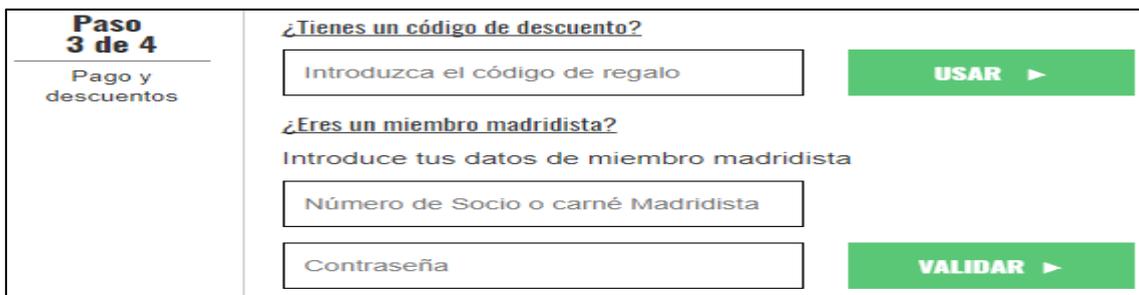
Estas promociones se realizan en la plataforma de e-commerce, estas pueden ser configuradas como el *cross selling* o *up selling*, manuales como: ingresas códigos de descuento o automáticas cuando el usuario dejó un carrito abandonado, y la empresa le ofrece descuento para finalizar la compra.

Descuentos

Real Madrid

Las personas que tengan un código de descuento deben ingresar en el checkout o un carné de socio o Madridista tienen el 15% de descuento en la tienda online (Real Madrid, 2019). Una vez verificado el descuento o el carné automáticamente se calcula el descuento al momento de pagar.

Ilustración 69: Código de descuento en el e-commerce del Real Madrid



The screenshot shows a checkout page for Real Madrid. On the left, a sidebar indicates 'Paso 3 de 4' and 'Pago y descuentos'. The main content area has two sections: '¿Tienes un código de descuento?' with a text input field for 'Introduzca el código de regalo' and a green 'USAR ►' button; and '¿Eres un miembro madridista?' with the instruction 'Introduce tus datos de miembro madridista', a text input field for 'Número de Socio o carné Madridista', another text input field for 'Contraseña', and a green 'VALIDAR ►' button.

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Debido al contexto de los bancos y promociones en Argentina, la plataforma de e-commerce del club muestra una lista desplegable con las formas de pago (ver ilustración 70), para que el usuario según la tarjeta que vaya a pagar pueda elegir las promociones de descuento y número de cuotas sin intereses vigentes.

Ilustración 70: Descuentos en el e-commerce de Boca Juniors



The screenshot shows a checkout page for Boca Juniors titled 'FORMA DE PAGO'. It features two dropdown menus: 'Método de pago' with 'Mastercard Banco Francés' selected, and 'Promoción' with 'Seleccionar Mastercard Banco Francés 15% de descuento y hasta 3 cuotas sin interés' selected. A blue box highlights the selected promotion option.

Fuente: E-commerce Boca Juniors

Up selling

Esta técnica de marketing ayuda a aumentar el valor del ticket, ya que se le ofrece al hincha una versión más cara del producto que quiso comprar.

Real Madrid

Los productos de la indumentaria del club utilizan *up selling*, ya que les ofrecen una versión más cara del producto, añadiendo atributos a las prendas como el: nombre, número o escudos de las competencias que participan.

Ilustración 71: Up selling en el e-commerce del Real Madrid

AÑADIR UN NOMBRE Y NÚMERO

Elige el nombre y número de un JUGADOR

Lista de jugadores:

Introduce TU nombre y número

Nombre: (10 Max)

Número: (2 Max)

Sin Escudos

La Liga Player and Club World Cup 2017 Badges (\$9.83)

UCL Badge Pack and CWC Badge 2017 (\$16.85)

Condiciones de impresión

PRECIO DE LA IMPRESIÓN:	\$35.04
PRECIO TOTAL:	\$155.04

Fuente: E-commerce del Real Madrid

Boca Juniors

En las prendas de la indumentaria con el título “Personalizable”, son las que aplican el *up selling*, ya que en esas prendas pueden incluir atributos como el número y nombre, para tener una versión más cara del mismo producto.

Ilustración 72: Up selling en el e-commerce de Boca Juniors

Personalizala:

Numero: +\$154

Nombre: +\$132

Fuente: E-commerce Boca Juniors

Cross selling

Las tiendas online de los equipos de futbol no se quedan atrás, ya que la venta cruzada se realiza una vez que tienen datos del comportamiento de compra del cliente, ya que pueden saber que producto complementario le pueden ofrecer al cliente que va a comprar o que ya compró un producto o servicio. Por consiguiente (Cisneros Canlla, 2017) manifiesta que

las ventas cruzadas realizan los e-commerce que tienen registros históricos de ventas, y que los e-commerce que recién empiezan deberían esperar tener ventas para que, con esa información poder armar la estrategia de venta cruzada.

Otra forma del *cross selling* es la recomendación de productos, ya que las tiendas online minoristas utilizan sistemas para recomendar productos a los usuarios, por ende, mejoran las promociones (Jiang, Shang, Liu, & May, 2015). Usar estas estrategias de venta cruzada no solo se obtiene una experiencia de compra positiva en el cliente, sino también que ayuda a mejorar la rentabilidad y aumentar el ticket promedio del cliente.

Real Madrid

En la ficha de producto el club realiza *cross selling* ofreciendo productos complementarios, en este caso como es la camiseta se ofrece la pantaloneta y las medias como productos complementarios (ver ilustración 73).

Ilustración 73: Cross selling en el e-commerce del Real Madrid

1. Camiseta

EN EXCLUSIVA

Camiseta adizero 1ª equipación Real Madrid 17/18

Más información **\$120.00**

1. Selecciona la talla
Selecciona tu talla
Recomendar talla

2. Cantidad
1

AÑADIR UN NOMBRE Y NÚMERO

Elige el nombre y número de un JUGADOR

Lista de jugadores

Introduce TU nombre y número

Nombre (10 Max)

Número (2 Max)
Sin Escudos

2. Pantalones Cortos

Pantalón corto de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 \$45.00

Pantalón corto Adizero de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 \$54.00

Pantalón corto de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 - Niños \$40.00

3. Medias

Medias de la 1ª equipación Real Madrid 2017/18 \$20.00

Fuente: E-commerce Real Madrid

La recomendación de productos realiza en el carrito de compras, sea cual sea la navegación o los intereses del cliente, recomiendan una gorra, una bufanda y un reloj (ver ilustración74). El club debería recomendar productos que tengan que ver con la temporada de invierno que están viviendo al momento de realizar esta investigación.

Ilustración 74: Recomendación de productos en el e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

El club realiza cross selling con productos “Relacionados” (ver ilustración) y “Productos destacados” (ver ilustración 75 y 76) en la ficha de producto y en el carrito de compras respectivamente, a diferencia del Real Madrid estos productos van cambiando cada vez que se entra a una ficha de productos o cuando se está en el carrito de compras.

Ilustración 75: Recomendación de productos en el e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

Ilustración 76: Recomendación de productos en el e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

Carrito abandonado

Según Shopify (2014) el 67% de carritos son abandonados antes de que el usuario complete la venta, y esto se traduce en ventas perdidas, por tal motivo las tiendas online de los clubes deben desarrollar estrategias para motivar a que el usuario finalice la compra.

El recupero de carrito de compras es una parte del *marketing automation*, ya que a través de las plataformas se puede realizar acciones automatizadas de marketing, consiguiendo eficiencia en las promociones. Como es el caso del carrito abandonado, se envía un mail automático a los usuarios que dejaron el carrito sin finalizar la compra, motivándoles a que finalicen en forma de recordatorio o con un descuento especial, que será aplicado automáticamente al total de la factura.

Real Madrid

El club si dispone de una campaña para recuperar los carritos abandonados, ya que el primer mail envía en menos de 60 minutos después de abandonar el e-commerce y el segundo mail envían 24 horas después del primer mail (ver ilustración 77) con un descuento especial para completar el pedido abandonado. Una vez aceptado es promoción al momento del pago se refleja automáticamente el descuento (ver ilustración 77).

Ilustración 77: Recupero de carrito abandonado

Mensaje de la Tienda Oficial Online del Real Madrid

Real Madrid Tienda Oficial Online <shop@e.realmadridshop.com>
Ayer 23:04
Usted

¿Obtiene demasiados correos electrónicos de Real Madrid Tienda Oficial Online <shop@e.realmadridshop.com>? Puede cancelar la suscripción.

2017/18 EQUIPACIONES | ENTRENAMIENTO | M

Official Online Store

¿SOY LO QUE BUSCA? AHORRE UN -10 %

AHORRE UN -10 % >

COMPLETE SU PEDIDO AHORA Y OBTENGA UN AHORRO DEL -10 % EN

Camiseta adizero 1ª equipación Real Madr... MORE

¡CONSIGALO ANTES DE QUE SE ACABE! ▶

Camiseta adizero 1ª equipación Real Madrid 17/18
Talla: M
Cant.: 1
Precio: \$120.00

Subtotal:	\$120.00
Estándar:	\$11.30
Descuento total:	(\$12.00)
Total:	\$119.30

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Quince días después de haber abandonado el carrito no realizaron ninguna estrategia para recuperar el carrito abandonado.

6.3.3. Carrito de compras

Para una experiencia de compra positiva, los usuarios deben estar informados del total de la compra y los productos que están en el carrito de compra, por eso (Gonzalez López, 2010) manifiesta que el carrito de compras debe estar visible durante todo el proceso de compra, con los productos a comprar y el importe final a pagar. El carrito de compras en los e-commerce del Real Madrid y de Boca Juniors, está visible en todas las páginas del sitio, pero cada uno con su particularidad que se va a detallar en cada caso.

En el proceso de compra el usuario debe tener la posibilidad de eliminar o modificar los productos y ver el importe final de la compra, asimismo en el caso de haber costos de envío, impuestos o descuentos se debe visualizar en este proceso (Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM), 2012).

Real Madrid

En el e-commerce del Real Madrid, el carrito de compras está presente en todas las páginas del sitio, al lado superior derecho, en la cual indica cuantos artículos están en el carrito de compras y el monto a pagar de los artículos seleccionados (ver ilustración 78).

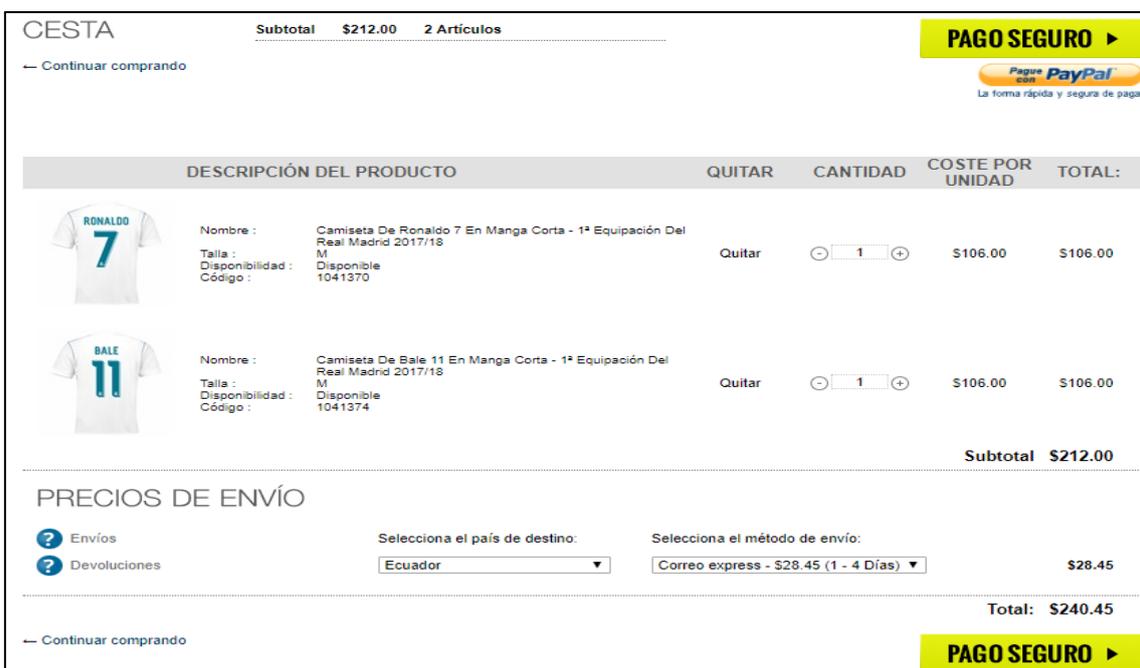
Ilustración 78: Visibilidad del carrito de compras en las páginas del e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Para este caso, había un costo de envío, por esa razón en el proceso de compras está visible el costo de envío (ver ilustración 79).

Ilustración 79: Carrito de compras e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

En la tienda online de Boca Juniors el carrito de compras está visible en todas las páginas del sitio, pero el usuario ve el número de artículos en cero (así haya seleccionado productos), ni tampoco refleja el valor a pagar por los productos seleccionados (ver ilustración 80).

Ilustración 80: Visibilidad del carrito de compras en las páginas del e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Si el cliente era socio del club había un descuento especial, por esa razón en el carrito de compras estaba visible ese posible descuento, que se aplicaría el descuento siempre y cuando coloque el código en el *checkout*.

Ilustración 81: Carrito de compras e-commerce de Boca Juniors

PRODUCTOS	COLOR	TALLE	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL	
 Buzo Nike Boca Hoody L4L NIKE	azul	M	\$ 1.599,00	1 (uno)	\$ 1.599,00	Actualizar Eliminar
 Remera Nike DRY TOP L4L 2017 Boca Juniors NIKE	azul	M	\$ 1.049,00	1 (uno)	\$ 1.049,00	Actualizar Eliminar
Descuento por promoción: Exclusivo Socios			\$-239,85		\$-239,85	
					Total: \$ 2.408,15	

[FINALIZAR COMPRA](#)

Fuente: E-commerce de Boca Juniors

6.3.4. Logística

La logística es otro actor importante en el comercio electrónico, básicamente porque el envío de las ventas debe ser seguro, confiable y rápido. Como manifiestan (Alsmadi, Alhami, & Alsmadi, 2009) se deben “regular los términos del envío, como los costos, los tipos y quién está a cargo en caso de defectos de los productos. Los defectos de los productos pueden deberse a compradores o problemas de envío” (p. 8)

Al ser dos clubes de carácter global, el envío de los productos debe cubrir todo el país de origen y el extranjero, ya que los hinchas del club mientras más lejos vivan del estadio, es menos probable que compren en las tiendas físicas, pero si más probable que use la tienda online del club (Nalbantis, Fahrner, & Pawlow, 2017). Es el caso del Real Madrid que el 85% de visitas al e-commerce son afuera de España, asimismo en el e-commerce de Boca

Juniors el 13% del tráfico es de afuera de Argentina (ver ilustración 45), y solo el 15% es de España y el 87% de Argentina respectivamente.

Ilustración 82: Tráfico geográfico de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors



Fuente: SimilarWeb

Por esa razón, las tiendas online de estos clubes de carácter global deben ofrecer envíos nacionales e internacionales, ya que los hinchas de estos clubes viven en diferentes partes del mundo, y por ende, los fanáticos pueden conectarse y comprar en la tienda online cuando quieran y donde quieran, ya que no pueden ir a la tienda física porque se encuentran a distancias considerables (Szymoszwoskyj, Winand, Kolyperas, & Sparks, 2016).

Uno de los principales objetivos de una tienda online es: “tratar de conseguir que el tiempo que transcurre desde que el cliente nos hace un pedido hasta que lo recibe sea el más corto posible” (Adigital, 2012, p. 126). Los e-commerce debe ofrecer envíos estándar y express, de tal manera, que dependerá de que opción de envío elija el usuario.

Envío Nacional

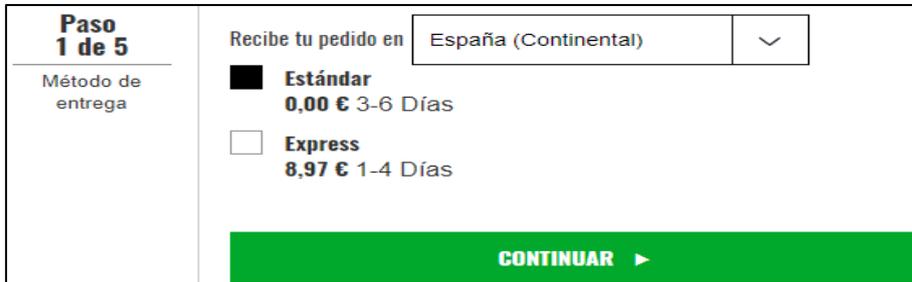
Real Madrid

Los envíos nacionales para el e-commerce del Real Madrid son dos: Estándar que es gratuito y se demora de 3 a 6 días, “los costes de esta modalidad de entrega suelen ser sensiblemente inferiores ya que se basan, sobre todo, en la optimización de rutas de reparto por lo que las entregas se demoran” (Adigital Asociación española de la economía digital, 2016, p. 61), este tipo de entrega es cuando los e-commerce ofrecen el servicio gratuito o los clientes desean pagar menos por el envío y no tienen problema en esperar que llegue la compra

El tipo de reparto Express tiene un costo y se demora de 1 a 4 días, por lo general se da en 24 horas cuando son capitales de provincia y ciudades grandes, y después del segundo día es cuando la distancia del cliente y el centro de entrega es considerable de esa forma

consolidan los envíos para hacer rentable la ruta (Adigital Asociación española de la economía digital, 2016).

Ilustración 83: Tipo de entrega local en el e-commerce del Real Madrid



The screenshot shows a checkout step labeled 'Paso 1 de 5' with the sub-label 'Método de entrega'. A dropdown menu is set to 'España (Continental)'. Two delivery options are listed: 'Estándar' for 0,00 € with a 3-6 day delivery time, and 'Express' for 8,97 € with a 1-4 day delivery time. A green 'CONTINUAR' button is at the bottom.

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

En los envíos nacionales del club Boca Juniors no refleja cuántos días se va a demorar en llegar la compra al cliente, esto puede generar incertidumbre en el cliente, ya que no sabrá cuántos días tiene que esperar para recibir la compra.

Ilustración 84: Tipo de entrega local en el e-commerce de Boca Juniors



The screenshot shows a dropdown menu for 'Método de envío'. The menu is open, showing options: 'Seleccionar', 'Envío a tu domicilio (OCA) (Bonificado)', 'Envío a domicilio (Andreani) (Bonificado)', 'Envío a tu domicilio (DHL) (Bonificado)', and 'Retiro BocaShop Calle Florida'.

Fuente: E-commerce Boca Juniors

Envío internacional

Real Madrid

Los envíos internacionales del e-commerce del Real Madrid son dos: Estándar que es gratuito y se demora de 10 a 15 días, “suele ser muy común en envíos intercontinentales de objetos de bajo valor unitario. Estos envíos utilizan los servicios postales de los diferentes países” (Adigital Asociación española de la economía digital, 2016, p. 63). El tipo de reparto Express tiene un costo y se demora de 1 a 4 días.

Ilustración 85: Tipo de entrega internacional en el e-commerce del Real Madrid

The screenshot shows a checkout step titled "Paso 1 de 5" with the sub-label "Método de entrega". On the right, there is a dropdown menu for "Recibe tu pedido en" set to "Ecuador". Below this, two delivery options are listed: "Estándar" (selected with a black square) for "0,00 € 10-15 Días" and "Express" (unselected with a white square) for "20,27 € 1-4 Días". A green "CONTINUAR" button with a right-pointing arrow is at the bottom.

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Lo mismo que en los envíos nacionales, el e-commerce no refleja en cuantos días llega la compra al destino final, hay un tipo de entrega internacional a través de un operador logístico o el despacho en la tienda física Boca Shop de la calle Florida.

Ilustración 86: Tipo de entrega internacional en el e-commerce de Boca Juniors

The screenshot shows a dropdown menu for "Método de envío". The menu is open, showing the following options: "Seleccionar" (highlighted in blue), "DHL Internacional (\$ 722,50)", and "Retiro BocaShop Calle Florida".

Fuente: E-commerce de Boca Juniors

Logística inversa

La logística inversa permite asegurar de cierto modo la satisfacción de los clientes por esa razón (Adigital Asociación española de la economía digital, 2016) señala que “la correcta gestión de las devoluciones es clave desde el punto de vista de la experiencia de cliente. La facilidad a la hora de realizar una devolución y el rápido reintegro del importe del producto”, a través de los cambios y devoluciones en el país de origen como en el exterior generará confianza en el cliente para la compra y recompra. En los dos casos el cliente tiene un plazo de 30 días para devolver la compra, pero en lo que se refiere los costos de devolución y reenvío serán responsabilidad del cliente en el caso del Real Madrid, mientras que en Boca Juniors se hacen cargo ellos.

Real Madrid

Ilustración 87: Devolución o cambio e-commerce del Real Madrid

DEVOLUCIONES
<p>¿Puedo devolver un artículo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede devolver cualquier artículo en un plazo de 30 días desde la fecha de recepción del producto en las mismas condiciones en las que fue enviado por un cambio o un reembolso del precio que pagaste por el artículo • Solamente se aceptará la devolución de productos personalizados si la personalización es incorrecta desde el momento en que se recibe el pedido, o si el producto presenta algún defecto. • Una vez que se haya impreso un nombre o un número en una camiseta, no se podrá cambiar ni se podrá solicitar un reembolso, salvo que el producto presente un defecto. Lo mismo se aplica si un jugador se va del club o cambia su número dentro del equipo mientras juega para el club. • DVDs, videos, juegos de PC y video, ropa interior, trajes de baño, joyas de perforación y artículos especialmente fabricados y personalizados por su petición sólo se podrán reembolsar o cambiar si las mercancías devueltas son defectuosas. • Todos los gastos de devolución y reenvío serán responsabilidad del cliente.

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Ilustración 88: Devolución o cambio e-commerce Boca Juniors

CAMBIOS Y GARANTÍAS
<p>Si has comprado un producto de nuestra empresa, Recibirás un producto original y de excelente calidad, que cuenta con la autorización del Club Atlético Boca Juniors para ser comercializado.</p> <p>- Asimismo, si consideras que el producto está dañado o posee fallas, la Ley 3281 Ley de Devolución y cambio de productos, establece:</p> <p>"Los cambios o devoluciones pueden realizarse en cualquier día y horario de atención al público. En el caso de productos no perecederos tales devoluciones o cambios podrán efectuarse dentro de los treinta (30) días corridos posteriores a la operación, salvo que el comercio establezca un plazo mayor".</p> <p>Para tramitar dicha devolución, por favor llámanos, o escribenos a ventasbocashop@bocajuniors.com.ar que te guiaremos para procesar tu cambio.</p> <p>- Los cambios a realizarse son unicamente por sistema ONLINE. No poseemos Local Físico para cambios, ni es posible en deposito.</p> <p>- Si el producto es nuevo (nunca fue usado), deberás remitir el mismo con su envoltorio original, etiqueta original adjunta al producto, y una copia de su factura.</p> <p>- Si el producto es usado, deberá estar en buen estado de conservación, con el desgaste razonable de uso acorde a sus características. El envoltorio o caja no serán necesarios en este último caso. Sin embargo deberás enviar, sin excepciones, una copia de la factura de compra para acreditar dicha operación.</p> <p>Los costos de envío de la devolución y de la reposición estarán a cargo de la Empresa. Deberás considerar que el precio del producto a cambiar, será acorde al precio vigente al día de realizar la nueva orden de pedido por el cambio.</p>

Fuente: E-commerce Boca Juniors

Tabla 24: Síntesis de operaciones y logística de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

Operaciones y logística	Real Madrid	Boca Juniors
<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productos nuevos - Reviews - Compartir en redes sociales 	<p>Si (“EN EXCLUSIVA”) Si (Feefo) Si (TT, Fb, G+ y Pt)</p>	<p>Si (“NUEVO”) Si No</p>
<p>Promociones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descuentos - Upselling - Crosselling - Recuperar carrito abandonado 	<p>Si (Socios) Si Si (Pagina producto y checkout) Si (Descuento)</p>	<p>Si (Bancos) Si Si (Pagina producto y checkout) No</p>

Carrito de compras - Visible en todo el proceso - Número de productos - Monto a pagar	Si Si Si	Si No No
Logística - Envío nacional - Envío internacional - Logística inversa - Plazo - Costos	Si Si Si 30 días A cargo del cliente	Si Si Si 30 días A cargo del club

Elaborado por: Elaboración propia

6.4. Pricing

En el 2014 según el (Destino Negocios, 2015) publicaron que los usuarios que compran en tiendas online comparan los precios online antes de realizar una compra. Como los usuarios tienen la facilidad de comparar precios entre tiendas online muy fácilmente. Los e-commerce de los clubes deben utilizar técnicas para mostrar los precios que influyan en la decisión de compra de los hinchas. Sin embargo, el precio cuando no tiene ninguna promoción se le muestra tal y como es, pero cuando está sujeto a una promoción o descuento el precio puede recibir algunos cambios como: tachar el precio anterior, indicar el porcentaje de descuento o el valor de ahorro, etc.

Real Madrid

Una de las características, que no está por demás mencionar de un club que tiene seguidores y compradores en todo el mundo y que el top de los 5 países que llevan mayor tráfico al e-commerce (ver gráfico 89) sus monedas oficiales son: el Euro, la Libra Esterlina y el Dólar americano. Por tal razón, en el e-commerce del club el usuario tiene la posibilidad de elegir entre los siete diferentes tipos de moneda principales del mundo (ver ilustración 89) para visualizar el precio del producto y realizar el pago.

Ilustración 89: Tipos de moneda para realizar el pago



Fuente: E-commerce Real Madrid

Cuando los productos no tienen ninguna promoción o descuento, el precio de los productos se muestra en la parte inferior (ver ilustración 90), para el ejemplo seleccionamos la moneda de dólar americano.

Mientras que los productos que tienen una promoción o descuento se muestran con: el precio anterior tachado, el precio actual con el descuento y el valor que ahorra por la promoción (ver ilustración 90). El nuevo precio del producto es más grande y de otro color del precio de venta normal.

Ilustración 90: Precio de productos sin y con descuento e-commerce del Real Madrid



Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

El club Boca Juniors igualmente tiene seguidores y compradores en América Latina y el mundo, y entre el top de los 5 países que llevan mayor tráfico al e-commerce (ver ilustración 82) son de América Latina, y por el contexto los latinoamericanos cuando compramos en el exterior pagamos en dólares americanos. Por esa razón la tienda online de club también da la posibilidad al usuario de elegir el tipo de moneda para visualizar y realizar el pago. Pero a comparación del Real Madrid es más limitado con dos tipos de moneda el Peso Argentino y el Dólar de los Estados Unidos de América.

El precio de los productos que no están sujetos a promociones o descuentos se muestra en la parte inferior (ver ilustración 91), para el ejemplo seleccionamos la moneda de dólar americano.

Por el contrario, los productos que tienen una promoción o descuento se muestran con: el precio anterior tachado, el precio actual con el descuento y el porcentaje de descuento que tiene ese producto (ver ilustración). El precio con el descuento se muestra del mismo tamaño y color que el precio de venta normal.

Ilustración 91: Precio de productos sin y con promoción e-commerce de Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

Tabla 25: Síntesis de pricing de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

Pricing	Real Madrid	Boca Juniors
Moneda - Tipos de moneda	6 (Euro, dólar, libra, dólar australiano, yen, renminbi y won)	2 (Pesos argentino y dólar americano)
Precio en promoción - Precio tachado - Ahorro - % de descuento	Si Si No	Si No Si

Elaborado por: Elaboración propia

6.5. Customer service

En una era tan globalizada por el crecimiento del comercio electrónico en el mundo, es muy difícil diferenciarse por los atributos del producto, ya que cualquier persona puede encontrar el mismo producto en varias tiendas online en cuestión de un par de clics. Sin embargo, las tiendas online que presten un buen servicio al cliente son las que se diferenciarán de las demás, y ganaran lealtad con sus clientes. De acuerdo con Pueyrredón (2014) que manifiesta que existen dos componentes en los puntos de contacto del cliente con la empresa que son: racional, que tiene que ver con los atributos o características del producto o servicio; y emocional, que son las emociones que siente en el proceso de compra o al momento de usar el producto.

En consecuencia, los e-commerce deben generar en los puntos de contacto emocional, experiencias de compra positiva en el usuario, para que el cliente se conecte con la marca y

a través de eso fidelizarle, ya que ese será el diferenciador entre las empresas que venden los mismos productos o servicios.

Una de las estrategias para generar una compra positiva en el usuario es el *Customer Service*, ya que a menudo los usuarios se ponen en contacto con Atención al cliente. En este punto de contacto que tienen las empresas con los usuarios las tiendas online deben estar preparadas y proporcionar un buen servicio al cliente, dando la facilidad que el cliente pueda tener contacto desde cualquier soporte electrónico como: centro de llamadas telefónicas, chat en vivo, video llamada, mail, etc. Esto generará mayores tasas de conversión, clientes más leales y diferenciarse de los competidores.

Chat

Los compradores necesitan soluciones rápidas a sus problemas cuando están en el proceso de compra, necesitan que haya alguien del otro lado atendiendo sus requerimientos en tiempo real y sin la necesidad de estar hablando. Según Puro Marketing (2019) el 42,39% de los usuarios manifiestan que el chat online les genera mas confianza frente a otros canales de atención al cliente. Estos chats ayudan con la atención al cliente, soporte y asesoramiento rápido y efectivo, generando una experiencia positiva en el usuario. Los chats en línea son en tiempo real y responden inquietudes sobre los productos, proceso de compra y todas las dudas o requerimientos que tengan los usuarios al momento de realizar la compra por el canal online. La comunicación a través de los chats pueden hacerlo desde la propia plataforma de e-commerce, o sino desde plataformas externas.

Real Madrid

No dispone de chat en línea.

Boca Juniors

El club tiene chat en línea dentro de la plataforma de e-commerce, pero durante el tiempo de la investigación siempre pasaba el chat offline. Prácticamente fue como enviar un mail a atención al cliente.

Ilustración 92: Chat e-commerce Boca Juniors



Fuente: E-commerce Boca Juniors

Teléfono

Otra canal de comunicación con atención al cliente en las tiendas online es el teléfono, pero tiene baja demanda, el comercio electrónico al ser una vitrina mundial, los costos de llamada internacional para los usuarios que viven fuera del país de donde es origen la tienda virtual, son muy altos. Por esa razón y en muchos de los casos eligen otros medios de comunicación, que no tengan costo para el usuario.

Real Madrid

Tenemos el caso del e-commerce del Real Madrid que el 85% de tráfico proviene del exterior de España (ver ilustración 82), y los números telefónicos que se muestran para la atención son de España y del Reino Unido (ver gráfico 93). La ventaja es que se puede comprar y tener una atención al cliente por teléfono. Pero ¿Qué va a pasar con los usuarios que no vivan en España ni en el Reino Unido?, al costo total de la posible compra hay que sumarle el costo de la llamada.

Ilustración 93: Centro de llamadas telefónicas e-commerce Real Madrid

<p>Pedidos telefónicos</p> <p>Si lo prefiere, puede realizar su pedido a través del teléfono (por favor tenga a mano los detalles de pago).</p> <p>La línea para los pedidos telefónicos está actualmente disponible entre las 10:00 y las 20:00 GMT de lunes a viernes y de las 10:00 a las 17:00 GMT, los sábados y domingos. Vísperas de Navidad y Año Nuevo: abiertos de 9:00h a 15.00h. Día de Navidad y Año Nuevo, cerrado. Por favor tenga en cuenta de que permaneceremos cerrados en Noche buena y San Sebastián, nuestra tienda reabrirá el martes 27 de diciembre de 10am – 4pm</p> <ol style="list-style-type: none">1. Si llama desde el Reino Unido 0330 222 03812. Si llama desde España +34 91.187.56.39 <p>Contáctenos por teléfono</p> <p>Por favor, no dude en contactar con nuestro servicio de Atención al Cliente, donde tendrá la posibilidad de hablar y preguntar sobre cualquier duda que tenga. Actualmente nuestro servicio de Atención al Cliente está disponible entre las 10:00 y las 20:00 GMT de lunes a viernes y de las 10:00 a las 17:00 GMT, los sábados y domingos.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Si llama desde del Reino Unido 0330 222 03812. Si llama desde España +34 91.187.56.39
--

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

No dispone de un centro de llamadas telefónicas para el servicio al cliente ni para comprar por teléfono.

Mail

Una opción gratuita para contactarse con el cliente es el mail, esta opción viene bien cuando los clientes necesitan hacer algún reclamo, ya que no necesitan con rapidez la solución, y sirve para reclamos o inquietudes más formales por parte del usuario a la empresa.

Real Madrid

El club dispone de una dirección de mail para atención al cliente, y manifiestan que contestaran en 48 horas después de haber recibido el mail del cliente.

Ilustración 94: Mail e-commerce Real Madrid

Contáctenos por email
Intentaremos contestar a su email en las siguientes 48 horas de recibirlo. Escribanos en la siguiente dirección electrónica customerservices@shop.realmadrid.com

Fuente: E-commerce Real Madrid

Boca Juniors

Igualmente, el club dispone de una dirección del mail para atención al cliente, pero no manifiesta el lapso que se demoraran en dar contestación al mail del cliente.

Ilustración 95: Mail e-commerce Boca Juniors

Envianos un mensaje
Si tenés alguna consulta sobre los productos, el proceso de compra o tu pedido podés comunicarte con nosotros a ventasbocashop@bocajuniors.com.ar.
Te vamos a estar respondiendo lo antes posible para poder ayudarte. Gracias!

Fuente: E-commerce de Boca Juniors

***Frequently asked questions* (FAQ's)**

Las *Frequently asked questions* (FAQ) es español significa las preguntas frecuentes, en esta sección de *customer service*, como su nombre lo dice son respuestas a las preguntas que realizan con mayor frecuencia los usuarios, esto puede ayudar a reducir el contacto del

cliente con la empresa, por medio de otros canales de comunicación del servicio al cliente, ya que se responden a las preguntas que les puede surgir a los clientes.

Tabla 26: Tema de las FAQ's de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors

Temas de las FAQ's de los e-commerce*	
Real Madrid	Boca Juniors
Preguntas Frecuentes	Entrega del producto
¿Cómo hacer un pedido?	Como hacer pedidos
Preguntas sobre los métodos de pago	Medios de pago
Opciones de envío	Cambios de devoluciones
Devoluciones y Reembolsos	Seguridad
Disponibilidad de existencias	Atención al cliente
Tu perfil	
Seguridad	
Privacidad	
Datos de contacto	

* El club Boca Juniors no clasifica las FAQ's por temas, sino que se armó de acuerdo con las preguntas disponibles.

Elaborado por: Elaboración propia.

Tabla 27: Síntesis de customer service de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors.

Customer service	Real Madrid	Boca Juniors
-Chat en línea	No	Si
- Teléfono	Si	No
- Mail	Si	Si
- FAQ's	Si	Si

Elaborado por: Elaboración propia

7. Estrategia de comercio electrónico para Barcelona S.C.

Estrategia

Incorporación del canal online para el club Barcelona Sporting Club de Ecuador, para lograr un liderazgo en el comercio electrónico en el mercado ecuatoriano, donde la mayor parte de su hinchada no vive en Guayaquil, y solo en esa ciudad hay una tienda oficial física del club. La estrategia para el canal online se realizará en base a la experiencia del Real Madrid de España y Boca Juniors de Argentina.

Justificación

Los equipos de fútbol de Ecuador en especial Barcelona Sporting Club deben estar a la vanguardia deportiva y comercial. Barcelona S.C que es considerado el más grande del País y está entre los grandes de América Latina por sus logros deportivos y el gran número de hinchas que tiene a lo largo y ancho del país. Esta hinchada que no solo es de Guayaquil, sino que vive en varias ciudades del Ecuador, incluso en el exterior como Estados Unidos, España, Italia, etc. por la emigración de ecuatorianos a estos países.

Para los hinchas querer comprar el merchandising oficial del club, es muy difícil por las grandes distancias que separa al hincha de la tienda oficial física, que está ubicada en Guayaquil. Sin embargo, la tecnología ha hecho que el club se enfrente a un nuevo consumidor, a un hincha que está conectado a internet 24/7, y que todo el tiempo busca o quiere productos del club para identificarse de los demás.

Indiscutiblemente Barcelona S.C. debe abrir nuevos canales para comercializar sus productos, pero abrir tiendas físicas en la mayoría de las ciudades del país significaría altos costos de inversión. Sin embargo, las nuevas tecnologías han ayudado por medio de canales digitales que las empresas comercialicen productos y servicios a todo el mundo. Evidentemente, sí el club desea atender a todos los hinchas que tiene en Ecuador y el mundo, debe abrir una tienda online para la comercialización de merchandising como lo vienen haciendo grandes equipos del mundo como el Real Madrid, Boca Juniors, entre otros. De esta forma se comercializará el merchandising del club no solo a los hinchas que viven en Guayaquil, sino a hinchas de todo el Ecuador y del mundo entero.

7.1. Antecedentes de e-commerce en España, Argentina y Ecuador

España

El crecimiento del comercio electrónico en España del 2016 a comparación del 2015 fue del 20.8%, ya que la facturación total del comercio electrónico en este país fue de 24.185 millones de euros (Comisión Nacional de los Mercados y la competencia, 2017).

Los rubros que mayor aportan en el comercio electrónico en España son las agencias de viajes y operadores turísticos con el 10,7%, el transporte aéreo con el 9,3% y las prendas de vestir con el 7,2%.

Argentina

El comercio electrónico en Argentina se encuentra en pleno desarrollo, y está creciendo a pasos agigantados, según Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2019) con una tasa de crecimiento para el 2018 del 47% a comparación del año 2017. La facturación del comercio electrónico en Argentina fue de 229.760 millones pesos argentinos (5.496 millones USD según el tipo de cambio de este año¹⁵)

Los rubros que más aportan en el comercio electrónico de Argentina son: Pasajes y turismo, indumentaria (no deportiva) e indumentaria deportiva. El rubro de indumentaria e indumentaria deportiva representan solo el segundo y tercer puesto del ranking de categorías más compradas (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2019). Las ventas del 2018 desde mobile crecieron a comparación del año 2015, ya que el 35% de las ventas totales provienen desde mobile. El medio de pago que más utilizan son las tarjetas de crédito con el 78%.

Ecuador

El comercio electrónico a comparación a otros países de la región crece lentamente, pero internamente se puede decir que crece a pasos agigantados. Según El Comercio (2019) las transacciones en línea en Ecuador crecieron prácticamente el 100% a comparación del 2016, porque en el 2018 se facturaron 1286 millones de dólares. Y los usuarios de las ciudades más importantes de Ecuador como Quito, Guayaquil y Cuenca es donde se concentra el 51% de las compras online.

A diferencia de otros países de la región donde los pasajes aéreos y el turismo es la categoría que más aporta al comercio electrónico, en Ecuador la categoría que más aporta con el 33% es Prendas de vestir, seguido con el 31% de Bienes y servicios varios y con el 15% Recreación y cultura (Cámara de Comercio Electrónico de Ecuador, 2017), asimismo

¹⁵ 41,80 pesos argentinos = 1 dólar americano

el medio de pago más utilizado son las tarjetas de crédito con el 61%, luego viene las tarjetas de débito con el 17%, seguido de PayPal con el 10%.

7.2. Merchandising

7.2.1. Licensing de merchandising

La venta de productos con la identificación del club ayuda a que los compradores sientan una conexión más cercana, cuando visten la indumentaria o usan productos del club y por el lado económico ayudan a aumentar los ingresos del club. Por esa razón, la comercialización de licencias de productos es importante para Barcelona S.C., ya que además de generar ingresos por la venta de licencias, ayuda crear productos bajo la marca del club y, por ende, ampliar el surtido en las tiendas físicas y online del club.

Para conseguir una amplitud de productos licenciados, los clubes de fútbol deben comercializar las licencias de merchandising a empresas que manufacturan productos, de esta forma el club concede la marca a los productos fabricados por estas empresas. Mientras mayor sea el número de licencias de merchandising que comercialice el club de fútbol a empresas manufactureras, mayor será los ingresos por el concepto de regalías (Kotler & Armstrong, Marketing, Versión para Latinoamérica, 2007). **Con la comercialización de licencias de merchandising el club tendrá una gran variedad de productos desde indumentaria deportiva hasta productos para el hogar**, lo que generaría un surtido muy amplio para la comercialización a través del e-commerce.

Asimismo, el club generaría más ingresos por la venta licencias y por la venta de los productos en el e-commerce, en el siguiente modelo de comercialización de licencias y productos (ver ilustración 96). Con un surtido más amplio, el club vendería más productos a través del e-commerce, ya que un fanático de cualquier club de fútbol compra los productos por el valor emocional y para identificarse con los colores del club, como manifiestan Kim & James (2016) “los consumidores deportivos compran mercadería con licencia de equipo deportivo debido al significado simbólico de un producto más que a sus atributos funcionales” (p. 229).

Tabla 28: Mix de productos: Participación de los productos para la tienda online de Barcelona S.C. de Ecuador.

Productos	Participación
Camisetas	20% ±
Indumentaria deportiva y no deportiva	80% ±
Accesorios (gorra, lentes, perfume, etc.)	
Souvenirs	
Productos para el hogar (cocina, baño y jardín)	
Otros	

Elaborado por: Elaboración propia

7.2.2.2. Proyección de ventas del surtido

Como se mencionó en el capítulo uno, según estadísticas de Facebook, en Ecuador los hinchas están distribuidos de la siguiente forma: **42% Guayaquil, el 17% de Quito y el 41% del resto del país**, es decir que 2.201.724 fans de Barcelona S.C viven fuera de Guayaquil, donde no hay ninguna tienda física oficial. Tener la mayoría de hincha fuera de Guayaquil implica tener una oportunidad en donde vender los productos oficiales de Barcelona a todo el país.

Según el estudio realizado por la (Universidad Espiritu Santo, 2017) manifiesta que el **49% de las compras virtuales del país se concentran fuera de Guayaquil, Quito y Cuenca**, lo que más compran por internet los ecuatorianos con el **33% de compras de prendas de vestir y 31% bienes y servicios varios**.

Con estos datos se puede decir que **la proyección de ventas del surtido** (camisetas, indumentaria deportiva, accesorios, souvenirs, etc.) en la tienda online, puede ser igual o mayor a la que se vende actualmente en la tienda física de Guayaquil, básicamente porque más de la mitad de los hinchas están afuera de Guayaquil y ellos representar el 49% de las compras online del Ecuador.

7.2.3. Merchandising de presentación

7.2.3.1. Manera de presentación

Para los hinchas uno de los riesgos de comprar indumentaria en tiendas online, es que no pueden probarse las prendas de vestir que desean comprar, y esto puede significar una baja tasa de conversión, por eso las tiendas online tienen varias maneras de presentación, para ofrecer información visual a los usuarios y ellos estarán más interesados de comprar por este canal.

Barcelona S.C. debe presentar los productos de una manera adecuada, para mermar el riesgo de compra de los hinchas. Los clubes Real Madrid y Boca Juniors en sus respectivos e-commerce utilizan **modelos humanos (jugadores y no jugadores), maniqués, superficie plana e imágenes en contexto**. Especialmente en indumentaria se debe presentar con modelos humanos o maniqués, para de esta forma simular la experiencia de compra en una tienda física, porque el consumidor no puede probarse la indumentaria, pero tendrán una idea de la silueta de la prenda representado por el maniquí o el modelo humano.

Tabla 29: Manera de presentación de los productos de la tienda online de Barcelona S.C.

Manera de presentación	Productos
Utiliza modelos humanos	Indumentaria
Utiliza a jugadores del club como modelos	Camisetas del club
Utiliza maniqués (cortado)	Indumentaria
Utiliza superficie plana en fondo blanco	Productos
Utiliza imágenes en contexto	Productos para el hogar

Elaborado por: Elaboración propia

7.2.3.2. Técnica de presentación

La presentación de los productos en las tiendas online es muy importante, y una buena presentación de los productos en el e-commerce del club, puede ayudar a reducir el riesgo de compra que tengan los usuarios al momento de querer realizar las compras online. A diferencia del canal físico “BSC Store” donde el hincha puede ver, tocar y probarse los productos, en la tienda online el cliente se encontrará al frente de una pantalla de desktop o incluso frente a su celular, y por ende, no va poder tocar ni probarse, es por esa razón que hay que crear presentaciones visuales atractivas, para que de esta forma el usuario tenga un

sensaciones adecuadas y experiencias táctiles, asimismo puede ayudar a aumentar la intención de compra y que la compra en línea del cliente sea placentero.

En la recopilación de las técnicas de presentación que se realizó en los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors, estos utilizan técnicas de presentación como: **varias imágenes, diferentes ángulos y zoom o ampliación en los productos**, pero gracias a los avances tecnológicos, se pueden incluir más técnicas de presentación como **imágenes 360°**, ya que estas ayudan a generar una mayor experiencia virtual al cliente, a través de rotación virtual del producto (imágenes 360°).

El club Barcelona de Ecuador debe presentar los productos desde todos los ángulos con imágenes que tenga **vistas frontales, posteriores y laterales de los productos** y con zoom o ampliación, ya que una variedad de ángulos y ampliación del producto, contribuyen de forma positiva en la recopilación y procesamiento de información del consumidor. Ya que esto mejorará la experiencia del cliente porque permite una vista de primer plano del producto, del mismo modo que las vistas cercanas de los productos son muy útiles al momento de la decisión de compra.

Las imágenes 360° (imágenes con movimiento) ya que por la falta de experiencia táctil y física por parte del cliente con el producto, se debe crear una experiencia virtual, en la presentación visual debe haber movimiento del producto, porque los compradores superan la información limitada y la experiencia limitada al momento de comprar a través de canales online, generando con esta técnica una experiencia virtual positiva en el cliente, ya que recepta una aproximación cercana de la funcionalidad del producto.

Todas estas técnicas (ver tabla 30) el club debería usar en la tienda online, ya que mientras más información visual tenga disponible el club, se estimulará a los hinchas del club a comprar en línea

Tabla 30: Técnica de presentación de los productos de la tienda online de Barcelona S.C.

Técnica de presentación
<p>Imágenes para presentar productos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lado frontal ○ Lado posterior ○ Angulo derecho ○ Angulo izquierdo
Varias imágenes para mostrar los ángulos del producto (frontal, posterior y lateral)

Imágenes con zoom o ampliación
Imágenes en 360°

Elaborado por: Elaboración propia.

7.2.4. Arquitectura exterior

7.2.4.1. Accesibilidad al e-commerce

Se debe realizar acciones para conducir tráfico a la tienda online, ya que mientras mayor número de hinchas visiten la tienda online de Barcelona S.C. habrá más probabilidad de que las ventas sean altas. Es por eso que el e-commerce debe ser visible y conducir tráfico ya sea Directo, Email, Referidos, Redes Sociales, Búsqueda Orgánica y Publicidad online (Búsqueda pagada o display).

Tomando como referencia el análisis de los e-commerce del Real Madrid y Boca Juniors, las tres fuentes que más tráfico conducían a sus e-commerce eran **búsqueda orgánica, referidos y directo**, pero sin descuidar los demás canales de tráfico, porque mientras más vías conduzcan a los hinchas a la tienda online del club, pero hay que tomar cuenta que las estrategias para conducir tráfico al e-commerce deben ser de calidad.

Orgánica

Los usuarios para realizar búsquedas en internet utilizan Google, este es el buscador a finales del 2014 concentraba el 93% de tráfico mundial¹⁶, dejando a un lado a Bing, Yahoo y otros con solo el 6%, por esa razón las estrategias de SEO deben estar diseñadas para el motor de búsqueda Google. Lo más importante para un e-commerce es estar en las primeras posiciones del SERP, ya que los usuarios prestan más atención a los primeros resultados de la búsqueda que a los resultados de abajo, mientras más alejado este del primer lugar, la probabilidad de que un usuario de clic en el enlace se sigue reduciendo.

Se propone un listado de los términos de búsqueda más utilizados hacen referencia a los productos o tienda del club Barcelona S.C. Igualmente al análisis que se hizo para el Real Madrid y Boca Juniors, con la herramienta “Planificador de palabras clave” de la plataforma de AdWords, se lo hará para Barcelona S.C. con ideas de **términos de**

¹⁶ <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/el-googling-lidera-el-mercado-de-busquedas-en-la-web>

búsqueda en relación a los productos y/o tienda de Barcelona y el promedio de número de búsquedas, con la ubicación **Ecuador**.

Tabla 31: Términos de búsqueda más usados para el e-commerce de Barcelona S.C

#	Palabra clave	Promedio de búsquedas mensuales
1	Camiseta de Barcelona	1600
2	Uniforme del Barcelona	1300
3	Camiseta Barcelona 2017	1000
4	Camiseta de barcelona sc 2017	590
5	Uniforme del Barcelona 2017	390
6	Camiseta Barcelona de Ecuador	210
7	Equipación del Barcelona	140
8	Gorras de Barcelona Sporting Club	70
9	Uniforme de Barcelona Sporting Club	50
10	Camiseta oficial Barcelona 2017	50

Elaborado por: E-commerce Boca Juniors

Referidos

En los casos analizados anteriormente, del acceso al e-commerce a través de referidos para el Real Madrid y Boca Juniors, **proviene en su gran mayoría desde el sitio web institucional**, por esa razón en el sitio web institucional (www.barcelonasc.com.ec) del club Barcelona Sporting Club, debe contener un enlace hacia la tienda online del club, asimismo se propone la siguiente tabla (ver tabla 32) de sitios web en donde pueden ir los enlaces al e-commerce.

Además, con estos enlaces el club debe aprovechar para realizar *linkbuilding*¹⁷, ya que en la tienda online mientras mayor y mejores enlaces entrantes (*backlinks*) tenga, ayudará con toda la estrategia de SEO, para el posicionamiento orgánico en los buscadores.

Tabla 32: Enlaces entrantes para el e-commerce de Barcelona S.C.

#	Dominio	Categoría	Global Rank	Domain Authority	Promedio de visitas mensual
1	www.barcelonasc.com.ec	Futbol	1,220,446	41	-
2	www.hinchaamarillo.com	Futbol	73,330	35	1.13 M
3	www.amarillotv.tv	Futbol	894,035	16	76.85 K
4	www.pasiontorera.com	Futbol	2,138,977	15	-
5	www.planetamarillo.com	Futbol	5,530,135	19	-

Fuente: SimilarWeb y MOZ

Elaborado por: Elaboración propia

Redes Sociales

Igual que en España y Argentina, **Facebook** es la red social con más usuarios activos por mes en Ecuador. Por eso todas las estrategias deben dirigirse a esta red social, sin descuidar a Instagram y Twitter, que también deben ser parte del plan de contenidos. No cabe duda de que el manejo de las redes sociales por parte de Barcelona S.C. es un ejemplo para seguir para los otros equipos, ya que anteriormente con la comparación de cuentas de Facebook (institucional y de la tienda) entre el Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona, este último fue el que tenía el engagement más alto de los tres clubes.

7.2.4.2. Estructura del sitio (Layout)

La estructura para el e-commerce de Barcelona S.C puede estar conformada por seis partes que son: **Header**, **Banner**, **Accesos directos**, **Productos más vendidos**, **Newsletter** y **Footer** (ver ilustración 97).

El Header debe estar compuesto por el logotipo de club, la cesta de compras, un buscador y las categorías de productos. Las categorías y subcategorías de productos se deben

¹⁷ El linkbuilding es una práctica del marketing digital, especialmente del SEO, que ayuda a mejorar el posicionamiento de los sitios web en buscadores. A través los enlaces entrantes (*backlinks*) hacia nuestro sitio web.

desarrollar acorde al surtido de productos que tenga el e-commerce, asimismo para una buena organización se debe realizar estrategias de Experiencia de Usuario (UX). La categoría de **Descuentos o Sale** debe ser especial de las demás categorías, con otro color para que sea diferencial y llamativo.

En los Banners se deben mostrar los productos nuevos y/o productos seleccionados, asimismo las promociones vigentes del club.

Los Accesos directos, en esta sección se debe mostrar las categorías y subcategorías más vendidas en el e-commerce del club.

Los Productos más vendidos como su nombre lo indica, hay que mostrar los productos más comprados por los usuarios.

El Newsletter sirve para suscribirse al boletín de novedades y ofertas. Como estímulo para que el usuario entregue su dirección de mail, el club le da por la primera compra el 10% de descuento, de esta forma irá creciendo la Base de Datos para futuras campañas publicitarias.

El Footer deberá estar formado por el menú del e-commerce, los sellos de seguridad y las tarjetas de pago aceptadas en la tienda online.

Ilustración 97: Layout para el e-commerce de Barcelona S.C.

Header
Banner Productos nuevos y/o productos seleccionados Promociones
Accesos directos Categorías y subcategorías más vendidas
Productos más vendidos Camisetas, indumentaria, souvenirs, etc.
Newsletter
Footer

Elaborado por: Elaboración propia

7.2.5. Diseño interior

7.2.5.1. Velocidad de navegación

El e-commerce del Barcelona de Ecuador, debe estar diseñado para que la velocidad de carga en Desktop como en mobile, sea relativamente bajo y que esté dentro del promedio que es de 5 segundos. La velocidad de carga es tan importante para la experiencia de navegación/compra para el usuario, asimismo porque un tiempo de carga muy alto puede estar relacionado con altas tasas de rebote, ya que los usuarios y más aún si está ingresando desde el celular se vuelve impaciente, y si tiene que esperar mucho tiempo para cargue el sitio, seguramente abandonará el e-commerce. Y no serviría de nada los esfuerzos de marketing para conducir tráfico a la tienda online.

Las herramientas que puede utilizar de manera gratuita el club para determinar el tiempo de carga del e-commerce son:

- <https://gtmetrix.com/>
- <https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=es>

7.3. E-commerce

7.3.1. Modelo de Negocios

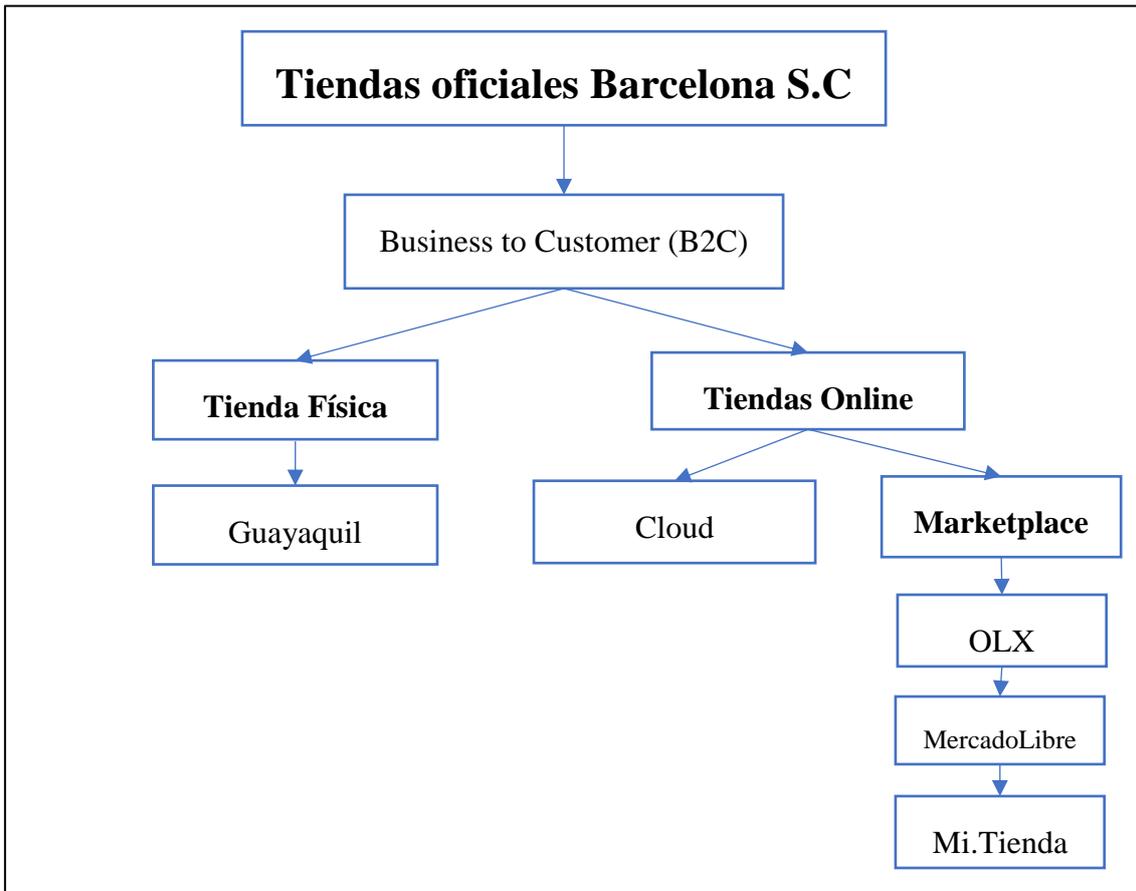
El modelo de negocios será *Business to Customer (B2C)*, para eso el club abrirá las tiendas online de la siguiente forma: Cloud y en Marketplace (OLX, Mercadolibre y Mi.tienda). En los marketplaces que participará Barcelona S.C. ayudará a generar mayores ingresos, ya que se aprovechará los recursos (mercadería, personal, fotos, logística, etc.) que tendrá el club para el funcionamiento del e-commerce.

La **tecnología e infraestructura** que debe tener la tienda online de Barcelona S.C debe ser **Cloud**. Primeramente, porque tenemos varias opciones tanto en inglés como en español. Una de plataformas SaaS puede ser Shopify o Bigcommerce, encaja perfectamente para empezar negocios online y sobre todo sino se cuenta con un equipo robusto para la administración. La infraestructura en este tipo de servicio siempre será escalable, en función a la recurrencia que tenga la tienda online. Los costos de configuración y mantenimiento son prácticamente cero.

El **costo de inversión** es mucho más económico que abrir una tienda física, ya que por un fee mensual puede tener un e-commerce listo para usarse, y sobre todo no tienen que preocuparse del desconocimiento en HTML, CSS, módulos, seguridad, etc. De acuerdo a las necesidades de la tienda online de Barcelona S.C el fee mensual variará del proveedor SaaS del e-commerce.

Las plataformas **SaaS** viene preconfigurado, listo para usar. Es decir que el **tiempo de lanzamiento** puede ser relativamente rápido, básicamente porque ya no hay que desarrollar desde cero.

Ilustración 98: Modelo de negocios Barcelona S.C.



Elaborado por: Elaboración propia

7.3.2. RFP¹⁸ para una plataforma de e-commerce

El RFP o solicitud de propuestas ayudará a Barcelona S.C. al momento de buscar proveedores para el e-commerce, esto será la guía de lo que debería tener el e-commerce del club en base a la experiencia del Real Madrid y Boca Juniors, ya que esta plantilla contiene la descripción completa de las necesidades del e-commerce de Barcelona S.C.

En base a esto el club podrá solicitar cotizaciones de planes de tiendas online, asimismo, ayudará a la plataforma que encaje con las necesidades del club y al proveedor más adecuado.

Tabla 33: RFP para una plataforma de e-commerce

Secciones	Descripción
Plataforma	- SaaS

¹⁸ El RFP es un documento que se elabora con el fin de solicitar propuestas de soluciones a proveedores.

Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> - Certificado SSL - Certificado PCI (medios de pago)
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> - Generar cuenta de usuario - Realizar compras con cuenta “invitado”
Idioma y moneda	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de elegir el idioma (español e inglés) - Posibilidad de elegir la moneda (Dólar Americano y Euro)
Catálogo de productos	<ul style="list-style-type: none"> - Varias imágenes y zoom/ampliación - Descripción para el producto - Unidades de medidas - Tabla de talles - Disponibilidad de filtros - Precio en dólares americanos - Diferenciación en productos nuevos - Reviews - Personalización de productos (nombre y dorsal en camisetas)
Formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> - Efectivo - Transferencia bancaria - Cheque - Tarjetas de crédito - Tarjetas de debito - Integración con otras plataformas de pago (PayPal,
Integraciones	<ul style="list-style-type: none"> - CRM - ERP - Operadores logísticos (Servientrega, Urbano, etc.) - Redes sociales
Pedidos	<ul style="list-style-type: none"> - Ver histórico de pedidos - Borrar manualmente pedidos - Buscador de productos
Descuentos y promociones	<ul style="list-style-type: none"> - Cross selling - Up selling - Paquetes de descuento (2x1,4x3)

	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas por compra (Envío gratuito) - Cupón o código de descuento - Descuentos automáticos
Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> - SEO - Mailing - Newsletter
Carrito de compras	<ul style="list-style-type: none"> - Modificar cantidades - Eliminar productos - Mostrar costos de envío, descuentos y total
Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Varios tipos de entrega (a domicilio, en el operador logístico, nacional e internacional) - Logística inversa
Precios	<ul style="list-style-type: none"> - Precio normal - Precio tachado - Porcentaje de descuento
Customer service	<ul style="list-style-type: none"> - FAQ's - Chat en vivo - Opción de llamada desde la plataforma

Elaborado por: Elaboración propia

7.3.3. Medios de pago

Como se observó al principio de este capítulo, el medio de pago más utilizado en Ecuador para las compras online son las tarjetas de crédito/débito con el 78%, seguido de la plataforma de pagos PayPal con el 10%. Con estos antecedentes y bajo la experiencia del Real Madrid y Boca Juniors, Barcelona S.C debería incorporar a su e-commerce el pago con tarjeta de crédito/débito a través de un **TPV virtual, plataformas externas de pago, depósito, contra entrega y dinero electrónico**. Las transacciones que se realicen con TPV virtual en la plataforma del club deben tener una conexión segura por TSL o SSL, asimismo las plataformas externas de pago deben contar con sistemas de seguridad.

Tabla 34: Medios de pago para el e-commerce de Barcelona S.C.

Medio de pago	Proveedor
----------------------	------------------

TPV virtual (tarjetas de crédito/débito)	Visa, MasterCard, Diners Club, American Express, Discover y Alia
Plataformas externas de pago	Paypal, 2Checkout, Paymentez
Contra entrega	Urbano y Sevientrega

Elaborado por: Elaboración propia

7.3.4. RFP para la Logística en Ecuador

El RFP o solicitud de propuestas ayudará a Barcelona S.C. al momento de trabajar con los proveedores de logística, el club debe tener una plantilla con los requerimientos de lo que debería tener el proveedor de logística. En base a esta plantilla el club podrá solicitar cotizaciones de a proveedores logísticos, asimismo, ayudará a la plataforma que encaje con las necesidades del club y al proveedor más adecuado.

Tabla 35: RFP para el proveedor logístico del e-commerce

Características	Descripción
Pago	Contra reembolso
Integración	Plataforma de e-commerce Mailing
Entrega	Domicilio
Retiro	Punto de retiro
Tiempo	<u>Nacional</u> - Express (24 – 48 horas) - Estándar (3 – 6 días) <u>Internacional</u> - Express (5 – 10 días) - Estándar (15 – 20 días)

Elaborado por: Elaboración propia

7.4. Pricing

Con el comercio electrónico Barcelona S.C., no solo se pretende vender en Ecuador sino también en el exterior, especialmente en Estados Unidos y países europeos, en donde se encuentran miles de ecuatorianos hinchas del club, por consiguiente, el club debe permitir

elegir al hinchas si desea visualizar los precios en dólares o euros. El dólar serviría para los residentes en Ecuador, América Latina y Estados Unidos, mientras que el euro para los residentes de países europeos.

En los productos que tienen promociones, debe utilizar precio tachado, y cuanto es el descuento (en la moneda o porcentaje), para que el cliente sepa cuanto se está ahorrando al comprar ese producto.

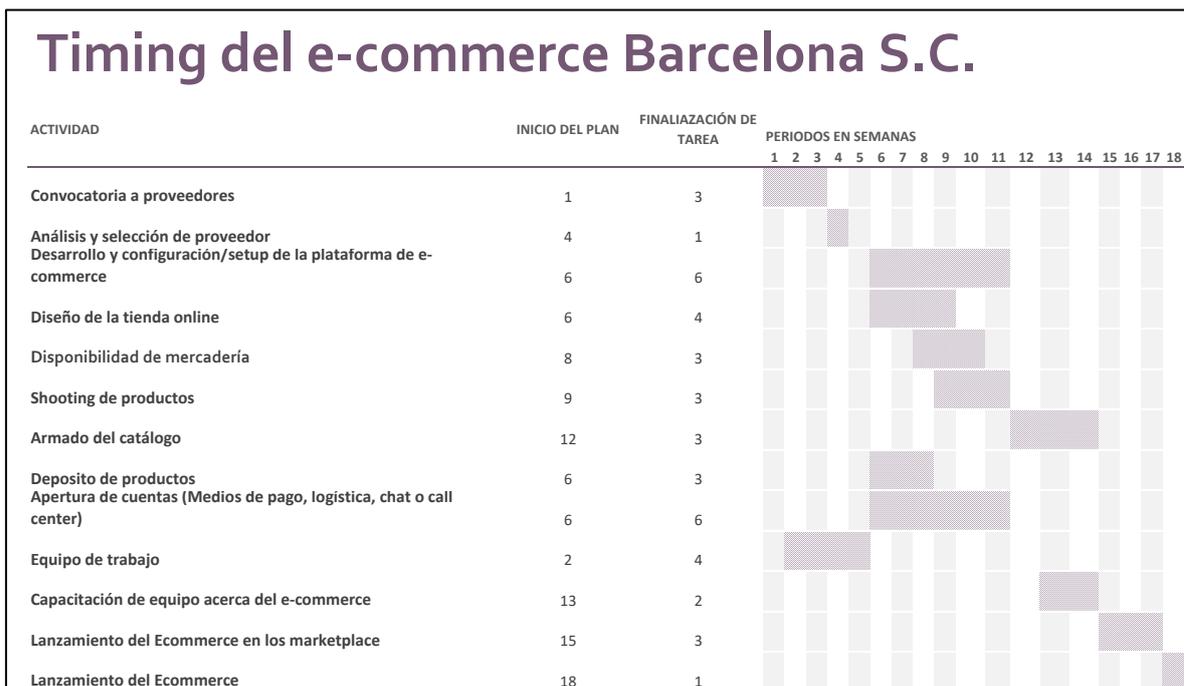
7.5. Customer Service

Según la Universidad Espíritu Santo (2017), el 33% de ecuatorianos no compró en internet por desconocimiento de uso, al ser Barcelona S.C. el primer equipo de fútbol con comercio electrónico en el Ecuador, se debe dar todo el soporte para que los usuarios puedan finalizar la compra y no solo lo vean como un catálogo de productos. Existen varios canales para el soporte como: Chat en vivo, mailing, llamada telefónica y FAQ's.

7.6. Timing del proyecto

La duración del proyecto debe estar contemplado en 12 semanas a partir de la fecha que se llama a la convocatoria a proveedores. **El lanzamiento debe ser en fechas importantes para el club y los hinchas**, por esa razón si el club clasifica a la final de la temporada 2018 del campeonato ecuatoriano, se lanzará una semana antes de la final, mientras que si no clasifica se lanzaría para el inicio de la temporada 2019.

Ilustración 99: Timing del e-commerce de Barcelona S.C.

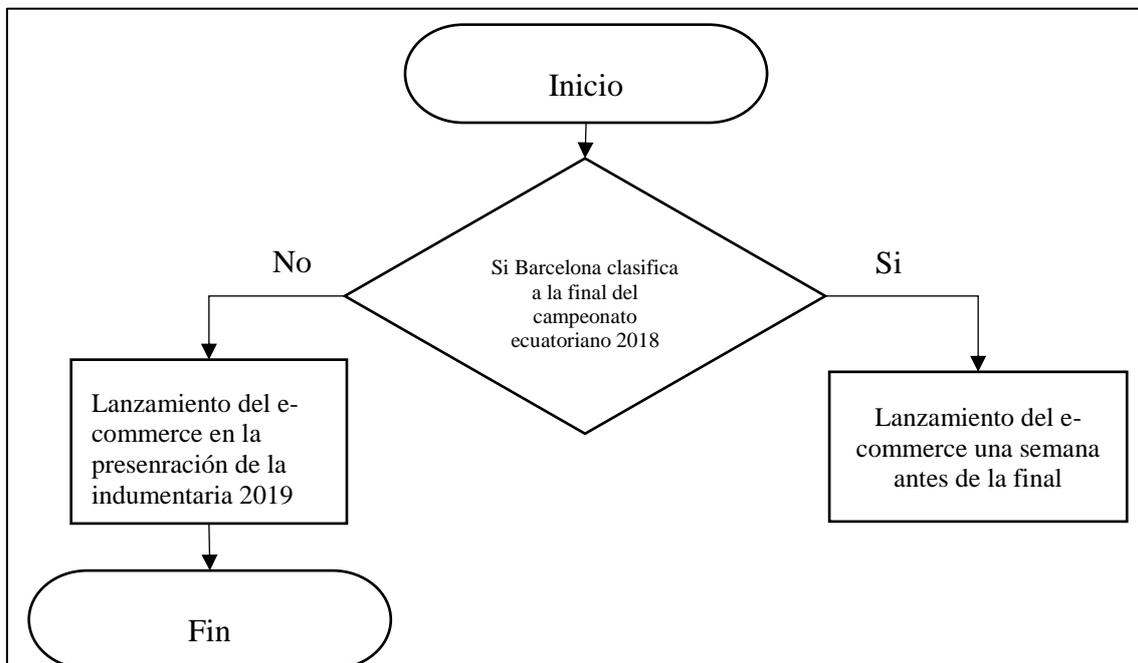


Elaborado por: Elaboración propia

Las ventas del merchandising del club aumentan, al empezar una nueva temporada ya que todos tienen la ilusión de que el club de sus amores, realice una buena temporada o cuando estos están relativamente disputando partidos importantes, para un equipo grande partidos importantes son finales del campeonato nacional y participación hasta instancias finales de campeonatos internacionales, debido a que los hinchas tienden a enorgullecerse de su club, y por eso según Kim & James (2016) compran productos con licencia para identificarse como fanáticos de este.

Por esa razón, se propone que el club debe hacer el **lanzamiento del e-commerce** en fecha importantes, ya puede ser inicio de temporada, final de campeonato nacional, instancias finales, etc. El lanzamiento debería ser primero en Marketplace como lo están haciendo actualmente (septiembre 2018), para lanzar el e-commerce en diciembre del 2018 debe pasar lo siguiente (Ver ilustración 100), caso contrario se lanzaría en el inicio de temporada del 2019.

Ilustración 100: Fecha para el lanzamiento del e-commerce de Barcelona S.C.



Elaborado por: Elaboración propia

8. Conclusiones

Los equipos de fútbol Real Madrid y Boca Junior de España y Argentina respectivamente, tienen un modelo de negocios **Business to Customer (B2C)** en sus tiendas físicas y online. Esto a generado que puedan atender esa demanda insatisfecha que no solo está en sus propios países, sino también fuera de ellos a través del comercio electrónico.

Para dar respuesta al primer objetivo, de 271 a 353 **productos oficiales** de estos clubes son elaborados por empresas con licencias para la fabricación del merchandising oficial del club, con esta modalidad el club ya no invierte en plantas de producción, es decir que estos clubes no se responsabilizan de la fabricación del merchandising. El resto de merchandising en las tiendas online tienen la marca del patrocinador oficial, Adidas para el Real Madrid y Nike para Boca Juniors. Debido a la complejidad de gestionar la tienda online que se necesita equipo tecnológico y humano, estos clubes optan por **tercerizar la gestión del e-comerse** por Fanatics para Real Madrid y Torneos para Boca Juniors, debido a que la gestión se necesita un.

Los productos que se exhiben en estos e-commerce tienen una **manera de presentación** de acuerdo con el producto, por ejemplo, en lo que se refiere a indumentaria del club utilizan modelos humanos -en algunos casos los jugadores principales-, por el contrario, cuando son accesorios o artículos del hogar la presentación es en superficie plana blanca o imágenes en contexto respectivamente. Para que el hincha puede percibir de una mejor manera el producto se muestran varios ángulos (frontal, posterior, laterales), con la opción de ampliar para que el usuario tenga una mayor percepción del producto, y en algunos casos se muestran videos para presentar los productos.

Los hinchas utilizan varias rutas para acceder al e-commerce, siendo la **búsqueda orgánica, referidos y directamente el dominio**, los accesos que mayor tráfico conducen a la tienda online. Es decir que han hecho un gran esfuerzo en estrategias de **SEO**, para posicionar palabras clave que hagan referencia y estén relacionados con los productos del club, en la mayoría de las palabras clave están en los primeros lugares del **SERP**, eso viene de la mano con el **backlink**, ya que tienen enlaces de calidad, por esa razón un porcentaje alto ingresa dando clic al enlace desde sitios web ajenos al e-commerce.

Las **redes sociales** son como las vidrieras de cada tienda online, por esa razón estos clubes están presentes, siendo **Facebook** la red social que mayor tráfico dirige a estos e-commerce. Tener una cuenta propia -de la tienda online- en redes sociales es muy positivo,

ya que observamos muchas interacciones de los hinchas en las publicaciones, y por ende, se comprobó los altos niveles de engagement que tienen las cuentas de la tienda online de Boca Juniors y Barcelona en la red social Facebook, mientras que las publicaciones de la tienda online en las cuentas institucionales del Real Madrid, Boca Juniors y Barcelona en, el nivel del engagement es muy inferior a comparación de la cuentas del e-commerce.

La **estructura del sitio (layout)** de estos e-commerce son muy similares ya que está organizada por seis partes que son: Header, Banner, Accesos directos, Productos, Newsletter y Footer, hay que destacar que en el menú hay una categoría llamada, “Outlet” o “Promociones” que se diferencia del resto, para llamar la atención del usuario.

Con respecto al **diseño interior** del e-commerce, la velocidad de carga es un punto descuidado por estos clubes, pero muy importante para las tienda online debido a que los usuarios estan comprando e interactuando desde sus celulares (esto se puede evidenciar, ya que mas del 60% del tráfico de estos e-commerce provienen desde mobile), y es en estos dispositivos donde los equipos de futbol deben optimizar los tiempos de carga. Una vez que los hinchas ya estan navegando el e-commerce, estos clubes utilizan diferente técnicas de **promoción de ventas** en el e-commerce para motivar la compra en el sitio.

En respuesta al segundo objetivo especifico, la **tecnología** es uno de los pilares de los e-commerce, por eso, se pudo identificar que tecnología utilizan Real Madrid y Boca Juniors en sus tiendas online. La **infraestructura** que utiliza Boca Junior es Cloud, ya que tiene mayores beneficios empezando desde la auto escalabilidad, debido a que viene bien en eventos de ofertas masivas como el cyber Monday, black Friday, o simplemente cuando gane el club y los hinchas quieran comprar, ya que puede colapsar la plataforma si no es escalable, debido al gran tamaño del tráfico. Cada uno de los equipos utiliza diferentes **plataformas**, en el caso del Real Madrid un Diseño Propio, mientras que Boca Junior Open Source, claro esta que las dos plataformas están customizadas, sobre todo la del Real Madrid debido a que se empieza el desarrollo desde cero.

Real Madrid y Boca Juniors no han descuidado la **seguridad** cibernética, ya que es un factor a tomar en cuenta dentro del comercio electrónico, por eso han optado por certificados SSL, para que los hinchas naveguen y se sientan tranquilos al momento de comprar. La colocación de los sellos de seguridad en el Footer ayuda a transmitir confianza al hincha, como lo hace Real Madrid.

Los **medios de pago** en el e-commerce del Real Madrid es a través de un TPV virtual, mientras que en Boca Juniors se redirige a una plataforma de pago, hay que tener en cuenta que la última opción puede afectar a que el usuario abandone el e-commerce.

Los dos e-commerce utilizan AdWords y DoubleClick para realizar **publicidad digital**, al ser equipos de Europa y Sudamérica, utilizan las plataformas más usadas por los usuarios en estos continentes. Asimismo, en el remarketing Boca Juniors sigue utilizando a Google, y los dos clubes la red social Facebook, que igualmente tienen un alto alcance en persona utilizando esta red social.

Cuando Real Madrid o Boca Juniors integran **nuevos productos** al e-commerce estos dan a conocer a través de etiquetas en sus productos para diferenciar que producto es nuevo. Igualmente, estos clubes conocen que el hincha quiere más información o detalles, pero de sus pares, ya que el usuario tiene mayor confianza cuando lee algún comentario o recomendación de otro hincha, por tal razón, cada **producto** tiene **Reviews** claro que el uno utiliza una plataforma externa llamada Feefo, mientras que Boca Juniors tiene dentro del e-commerce.

Las **promociones** tienen códigos de descuento, promociones con tarjeta de crédito, up selling y cross selling para incentivar la compra de los hinchas en la tienda online, cada uno de los clubes tiene diferente mecanismo para aplicar estas promociones o descuentos, depende mucho de como sea el contexto del país, para citar el caso en Argentina la mayoría de las promociones se derivan de la tarjeta de crédito, mientras que en España y Ecuador no, las promociones son directamente de la empresa.

El **carrito de compras** en los e-commerce de estos clubes tienen visible en todo el proceso de compra ya que así el cliente puede saber que compra y cuanto le cuesta. Al tener hinchas y compradores de todos los países han optado por tener diferentes tipos de monedas para que el usuario visualice el precio con su moneda local o mundial. Asimismo, el usuario debe identificar que productos estén en promoción, por ese motivo los dos clubes utilizan el precio tachado, e indican el nuevo precio.

El **servicio al cliente**, muy importante al momento de lanzar un nuevo canal de ventas, ya que muchos usuarios posiblemente nunca han comprado por una tienda online, por esa razón se debe tener soporte para que el usuario se sienta acompañado en todo el proceso de compras, como lo hace Real Madrid y Boca Junios que tienen varias vías de comunicación como: Chat en línea, teléfono, mail y FAQ's.

Este análisis comparado de las estrategias de merchandising de las tiendas online del Real Madrid y Boca Junior, sirve para tomar la experiencia y realizar un plan de desarrollo la tienda online de Barcelona S.C. de Ecuador, debido a que ningún equipo ecuatoriano dispone de una tienda online. Este trabajo no solo ayudará a Barcelona S.C, sino a cualquier equipo de futbol o de otra disciplina deportiva para tener en cuenta las estrategias que utilizan los equipos de impacto global en sus e-commerce. Este trabajo se realizó con herramientas digitales extrayendo información relevante para su análisis, sin embargo, para futuras investigaciones se puede realizar desde la interna de estos clubes, para tener más información experiencial de los gerentes de e-commerce y sus equipos de trabajo que son los protagonistas de este canal de negocios.

Bibliografía

- Adigital Asociación española de la economía digital. (2012). *Libro Blanco de Comercio Electrónico*. Recuperado el 2017, de <https://www.adigital.org/informes-estudios/libro-blanco-del-comercio-electronico/>
- Adigital Asociación española de la economía digital. (2016). *Libro Blanco de de logística para comercio electrónico*. Madrid. Recuperado el diciembre de 2017, de <https://www.adigital.org/informes-estudios/libro-blanco-logistica-comercio-electronico/>
- Adigital, A. (2012). *Libro Blanco de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.adigital.org/informes-estudios/libro-blanco-del-comercio-electronico/>
- Alcaraz Lladró, A., & García, M. L. (2010). *Comunicación y TICs: su efecto en la distribución comercial*. Madrid, España: Visión Libros.
- Alsmadi, I., Alhami, I., & Alsmadi, H. (noviembre de 2009). The Requirements for Building an E-commerce Infrastructure. *International Journal of Recent Trends in Engineering*, 2(2), 7-9. Recuperado el enero de 2018
- Anderson, C. (2006). *The Long Tail - Why the Future of Business is selling less of more*. Barcelona: Ediciones Urano S. A. Recuperado el enero de 2018
- Arcotel. (2017). Recuperado el 01 de junio de 2017, de <http://www.arcotel.gob.ec/servicio-acceso-internet/>
- Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECCEM). (2012). *Libro blanco del comercio electrónico Guía Práctica de Comercio Electrónico para PYMES*. Obtenido de http://www.femeval.es/informesymanuales/Documents/AECCEM_Libro_Blanco.pdf
- Benedetti, A. M. (2016). *Marketing en Redes Sociales. Detrás de Escena* (Segunda ed.). Buenos Aires: AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina). Recuperado el diciembre de 2017
- Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: Pearson Educación S.A. Recuperado el febrero de 2018
- Boca Juniors. (4 de diciembre de 2013). *BocaJuniors*. Recuperado el julio de 2019, de <http://www.bocajuniors.com.ar/el-club/boca-digital2>

- Boca Juniors. (20 de abril de 2016). *BocaJuniors*. Recuperado el julio de 2019, de <http://www.bocajuniors.com.ar/cultura/inaugurado-bocashop>
- Boca Juniors. (13 de septiembre de 2017). *BocaJuniors*. Recuperado el julio de 2019, de <http://www.bocajuniors.com.ar/cultura/mend-bshop>
- Boca Juniors. (2018). *BocaJuniors*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.bocashop.com.ar/condiciones>
- Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Smith, M. D. (2006). From Niches to Riches: Anatomy of the Long Tail. *MITSloan Management Review*, 47(4), 67-71. Recuperado el enero de 2018
- Burby, J. (2 de junio de 2009). *Clickz*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.clickz.com/what-is-digital-analysis/57102/>
- Calzada, E. (2012). *Show Me the Money!: Cómo conseguir dinero a través del marketing deportivo*. Madrid: Libros de Cabecera.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2019). Recuperado el julio de 2019, de <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cámara de Comercio Electrónico de Ecuador. (noviembre de 2017). Recuperado el febrero de 2018, de <http://cece.org.ec/>
- Camus, J. C. (2009). *Tienes 5 segundos*. Santiago de Chile. Recuperado el diciembre de 2017
- Castaño Diez, J. J., & Jurado Cerón, S. (2016). *Comercio electrónico*. Editex. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=dJ1cDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=libro+blanco+de+comercio+electronico+aecem&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi5xdvJ4sfUAhUGH5AKHd5qCeYQ6AEIQzAG#v=onepage&q&f=false>
- Castillo Holgado, M., & Fernandez Iglesias, R. M. (2014). *Diario de una Pyme en Internet*. Madrid: Gráficas Arias Montano S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=zLC9AwAAQBAJ&pg=PA40&dq=ventajas+de+un+marketplace&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhqOTtzhUAhUGipAKHY8ZD9kQ6AEIJjAB#v=onepage&q=ventajas%20de%20un%20marketplace&f=false>

- Castillo Holgado, M., & María Fernández, R. (2014). *Diario de una Pyme en Internet*. Madrid: Gráficas Arias Montano S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=zLC9AwAAQBAJ&pg=PA40&dq=ventajas+de+un+marketplace&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjhqOTzrHUAhUGipAKHY8ZD9kQ6AEIJAB#v=onepage&q=ventajas%20de%20un%20marketplace&f=false>
- Cisneros Canlla, E. D. (2017). *E-commerce*. Editorial Macro. Recuperado el febrero de 2018
- Clarín. (01 de mayo de 2019). *Clarín*. Recuperado el julio de 2019, de https://www.clarin.com/deportes/futbol/conoce-10-camisetas-vendidas-futbol-argentino_0_n8U5f2F6L.html
- Comisión Nacional de los Mercados y la competencia. (07 de julio de 2017). *Comisión Nacional de los Mercados y la competencia*. Recuperado el enero de 2018, de <https://www.cnmc.es/node/363937>
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, 5, 23-46. Recuperado el noviembre de 2017, de <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16184740500089524>
- Cricq, S., & Bruel, O. (1975). *Merchandising*. Madrid: Ediciones Piramide. Recuperado el octubre de 2017
- Datosmacro. (2018). *Datosmacro*. Recuperado el 2019, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador>
- Defensa central. (2017). *Defensacentral*. Recuperado el julio de 2019, de https://www.defensacentral.com/real_madrid/1478713955-cristiano-ronaldo-clave-en-el-merchandising-del-real-madrid
- Dependable Solutions. (2018). *DependableSolutions*. Recuperado el 2019, de <https://www.dependablerights.com/case-studies/study/real-madrid-adidas-group-global-merchandising>
- Destino Negocios. (2015). *Destino Negocios*. Recuperado el julio de 2019, de <https://destinonegocio.com/ec/economia-ec/aprende-a-desarrollar-una-estrategia-de-precio-en-tiendas-virtuales/>

- Digitalisthub. (24 de noviembre de 2014). *Digitalisthub*. Recuperado el julio de 2019, de <https://digitalisthub.com/evita-el-abandono-del-carrito-de-la-compra/>
- Dobón, M. (2014). *Gestion.org*. Recuperado el 06 de junio de 2017, de <https://www.gestion.org/ecommerce/47849/que-es-un-marketplace/>
- El Comercio. (01 de abril de 2019). *ElComercio*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-electronico-ventas-ecuador-estudio.html>
- El Horizonte. (4 de agosto de 2017). *ElHorizonte*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.elhorizonte.mx/deportes/inaugura-real-madrid-su-tercer-tienda-oficial-en-mexico/1922561>
- El Telegrafo. (27 de junio de 2016). *El comercio electrónico en el país va por la senda del crecimiento*. Recuperado el 23 de mayo de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-comercio-electronico-en-el-pais-va-por-la-senda-del-crecimiento>
- Emarketer. (23 de diciembre de 2014). *Emarketer*. Obtenido de <https://www.emarketer.com/Article/Retail-Sales-Worldwide-Will-Top-22-Trillion-This-Year/1011765>
- Enge, E., Spencer, S., Stricchiola, J., & Fishkin, R. (2012). *The Art of SEO*. California, Estados Unidos: O'Reilly Media. Recuperado el diciembre de 2017
- Escuela de organización industrial. (2010). *Acta Europea Pyme, 10 principios - 20 experiencias. Estudio sobre el posicionamiento de la pyme española ante el Acta Europea de la Pequeña la Mediana Empresa (Small Business Act)*. Madrid. Recuperado el octubre de 2017, de https://books.google.com.ar/books?id=yAqBrHv0ysAC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Fonseca, A. (2014). *Fundamentos del eCommerce*.
- Gartner. (2009). *The What, Why and When of Cloud Computing*.
- Gartner. (2017). *Magic Quadrant for Digital Commerce*. Recuperado el enero de 2018, de <https://www.gartner.com/doc/3690217/magic-quadrant-digital-commerce>

- Goal. (20 de enero de 2017). *Goal*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.goal.com/es/news/28232/samsung/2017/01/20/31759602/marketing-el-comparativo-de-camisetas-vendidas-entre-real-madrid->
- Godoy, J. (2009). del 1.0 al 2.0: Claves para entender el nuevo marketing. En E. Sanagustín. España: Bubok Publishing. Recuperado el diciembre de 2017
- Gonzalez López, O. (2010). *Comercio Electrónico Edición 2011*. Madrid: Anaya Multimedia. Recuperado el enero de 2018
- Ha, Y., Kwon, W.-S., & Lennon, S. J. (2007). Online visual merchandising (VMD) of apparel web sites. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 11, 477-493. Recuperado el noviembre de 2017, de <https://doi.org/10.1108/13612020710824553>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Igarza, R. (2012). Internet en transición: a la búsqueda de un nuevo estatuto para la cultura digital. En S. d. Nación, *En la ruta digital: Cultura, convergencia tecnológica y acceso* (págs. 147-158). Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. Recuperado el diciembre de 2017
- Internetworldstats. (31 de marzo de 2019). *Internetworldstats*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>
- Jayawardhena, C., & Wright, L. T. (2009). An empirical investigation into e-shopping excitement: antecedents and effects. *European Journal of Marketing*, 1171-1187. Recuperado el noviembre de 2017, de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/03090560910976429>
- Jiang, Y., Shang, J., Liu, Y., & May, J. (2015). Redesigning promotion strategy for e-commerce competitiveness through pricing and recommendation. *Int. J. Production Economics*, 257-270. Recuperado el enero de 2018
- Khakimdjanova, L., & Park, J. (2005). Online visual merchandising practice of apparel e-merchants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 307-318. Recuperado el octubre de 2017

- Kim, M., & James, J. (2016). The theory of planned behaviour and intention of purchase sport team licensed. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6, 228-243. Recuperado el noviembre de 2017, de <https://doi.org/10.1108/SBM-02-2014-0005>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el noviembre de 2017
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Gary, A. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica* (Décimoprimer ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el noviembre de 2017
- La mitad mas 1. (15 de abril de 2014). *La mitad mas 1*. Recuperado el julio de 2019, de <https://lamitadmas1.com.ar/2014/04/15/boca-juniors-junto-a-nike-presentan-la-bitega-xeneize-en-la-bombonera/>
- Laudon, K., & Guercio, T. (2014). *E-commerce 2013. Negocios, tecnología y sociedad*. México: Pearson Educación. Recuperado el septiembre de 2017
- Lecinski, J. (2012). *ZMOT Ganando el momento cero de la verdad*.
- López Flores, R. (2015). *El Marketing relacional y el Posicionamiento en el mercado del Club Deportivo Técnico Universitario de la ciudad de Ambato*. Ambato. Recuperado el diciembre de 2017, de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/18335>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Marca.com. (27 de mayo de 2015). *Marca.com*. Recuperado el julio de 2019, de https://www.marca.com/2015/02/27/futbol/futbol_internacional/mexico/1425056906.html
- Martínez Valverde, J. (2015). *Marketing en la actividad comercial*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ar/books?id=stASCgAAQBAJ&pg=PA184&dq=factores>

+para+la+eleccion+de+canales&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiE2-6AvInVAhWEHZAKHc_yAfEQ6AEIPTAF#v=onepage&q=factores%20para%20a%20eleccion%20de%20canales&f=false

- Matharaarachchi, R., Abeysekera, N., & Nawala, N. (2016). Factors influencing on online impulse buying. *Young Economists Journal/Revista Tinerilor Economisti*, 127-140. Recuperado el octubre de 2017
- Merca2.0. (20 de diciembre de 2017). *Merca2.0*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.merca20.com/facebook-y-google-ya-dominan-el-83-de-la-publicidad-en-linea/>
- MIT Sloan Management Review. (3 de octubre de 2017). *Mit*. Recuperado el julio de 2019, de <https://sloanreview.mit.edu/article/integrating-analytics-in-your-organization-lessons-from-the-sports-industry/>
- Nalbantis, G., Fahrner, M., & Pawlow, T. (2017). The Demand for Licensed Merchandise in Sports—On the Purchase Channel Choice. *Journal of Sport Management*, 433-451. Recuperado el noviembre de 2017, de <http://journals.humankinetics.com/doi/10.1123/jsm.2016-0179>
- Observatorio Ecommerce. (2016). *EL gran libro del Comercio Electrónico*. Madrid.
- Palco 23. (9 de diciembre de 2014). *Palco23*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.palco23.com/marketing/el-real-madrid-se-instala-en-mallorca-tras-reestructurar-su-red-de-tiendas.html>
- Palco 23. (30 de junio de 2015). *Palco23*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.palco23.com/clubes/el-real-madrid-asalta-barcelona-con-una-tienda-oficial-en-las-ramblas.html>
- Palco 23. (6 de mayo de 2016). *Palco23*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.palco23.com/clubes/el-real-madrid-redobla-su-apuesta-en-barcelona-con-su-segunda-tienda.html>
- Palco 23. (24 de octubre de 2016). *Palco23*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.palco23.com/clubes/el-real-madrid-abre-tienda-en-qatar-y-firma-nueve-restaurantes-en-eeuu.html>
- Palomares Borja, R. (2011). *Merchandising Teoría, práctica y estrategia* (Segunda ed.). Madrid: Esic Editorial. Recuperado el septiembre de 2017

- Park, J., Lennon, S. J., & Stoel, L. (septiembre de 2005). On-Line Product Presentation: Effects on Mood, Perceived Risk, and Purchase Intention. *Psychology & Marketing*, 22(9): 695–719, 695-719. Recuperado el octubre de 2017, de www.interscience.wiley.com
- Prodware. (2017). *Prodware*. Recuperado el 2019, de <https://www.prodware.es/~media/PDF/Casos-de-exito/Global-merchandising.ashx>
- Pueyrredón, M. (2014). *Incorporacion del Canal Online en una Empresa Brick Modelo de Negocios Hibrido Mixto Integral*. Buenos Aires.
- Puro Marketing. (19 de mayo de 2015). *PuroMarketing*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.puromarketing.com/76/24691/ecommerce-venden-gracias-promociones-descuentos.html>
- Puro Marketing. (19 de febrero de 2019). *PuroMarketing*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.puromarketing.com/76/31692/ecommerce-sigue-ganando-adeptos-incrementa-confianza-consumidores-compras-traves-internet.html>
- Radio Ocre. (15 de mayo de 2016). *RadioOcre*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.radiocre.com/noticias/2016/05/15/136290/barce-store-barcelona-inaugura-tienda-oficial/ei>
- Real Madrid. (26 de julio de 2016). *RealMadrid*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.realmadrid.com/noticias/2015/07/el-real-madrid-presento-el-acuerdo-con-el-grupo-alibaba>
- Real Madrid. (2017). *Informe anual 2016-2017*. Madrid. Recuperado el julio de 2019
- Real Madrid. (2018). *RealMadrid*. Recuperado el julio de 2019, de <https://shop.realmadrid.com/stores/realmadrid/es/help?helpSection=privacy>
- Real Madrid. (2019). *RealMadrid*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.realmadrid.com/aficion/madridistas/nacional/ventajas-y-promociones/descuentos-en-tiendas-oficiales?pid=1403115168548>
- Record. (28 de julio de 2016). *Récord*. Recuperado el julio de 2019, de <http://www.record.com.mx/futbol-futbol-internacional/real-madrid-abre-su-segunda-tienda-en-mexico>

- Rivera Camino, J., & Molero Ayala, V. (2012). *Marketing y fútbol el mercado de las pasiones*. Madrid: Esic Editorial. Recuperado el octubre de 2017
- Rodriguez, C. (12 de agosto de 2015). *Universitat Pompeu Fabra Barcelona*. Recuperado el 08 de junio de 2017, de <http://marketingdigital.bsm.upf.edu/e-commerce-comercio-electronico/>
- Rodríguez-Ardura, I. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado el octubre de 2017
- Shopify. (4 de marzo de 2014). *Shopify*. Recuperado el julio de 2019, de <https://es.shopify.com/blog/12654965-13-impresionantes-emails-sobre-carritos-de-compra-abandonados-y-que-puedes-aprender-de-ellos>
- Similartech. (mayo de 2018). *Similartech*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.similartech.com/technologies>
- Sport+Markt AG. (2010). *European football merchandising report*.
- Statista. (18 de abril de 2019). *Statista*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/185459/us-online-shops-and-mail-order-houses-sales-figures-for-sporting-goods/>
- Statista. (19 de junio de 2019). *Statista*. Recuperado el julio de 2019, de <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>
- Support Google. (2018). *Google*. Recuperado el julio de 2019, de <https://support.google.com/google-ads/answer/2472739?hl=es>
- Szymoszowskyj, A., Winand, M., Kolyperas, D., & Sparks, L. (2016). Professional football clubs retail branding strategies. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 579-598. Recuperado el diciembre de 2017, de <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2016-0048>
- Trites, G., & Boritz, J. E. (2012). *eBusiness: A Canadian Perspective for a Networked World* (Cuarta ed.). Canadá: Pearson Education Canada.
- Universidad Espiritu Santo. (2017). *Comportamiento de Compra por Internet en Ecuador 2017*. Universidad Espiritu Santo, Observatorio de Comercio electrónico, Guayaquil. Recuperado el agosto de 2018

Vilma Nuñez. (2017). *VilmaNunez*. Recuperado el julio de 2019, de <https://vilmanunez.com/formula-engagement-redes-sociales-ctr/>